



CCWESTT
CCFSIMT

Forum
Apprendre à diriger :
Le pouvoir du changement
systemique

Forum « Apprendre à diriger » de la CCFSIMT
27 février 2025 – Calgary (Alberta)

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Rapport préparé par : Alicia Bjarnason, P.G., FGC, MA, SIAC^{MC}

Merci à notre soutien financier pour le projet



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada

Merci à nos commanditaires d'événement

sanoLiving

MB PENSION &
BENEFITS
GROUP INC.

Powered by  **Sterling**

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Table des matières

Introduction	4
Format du forum « Apprendre à diriger »	5
Présentations officielles	7
Mot de bienvenue et reconnaissance territoriale	7
Mise en contexte Qu'est-ce qu'un changement systémique?	8
Table ronde – Partage d'enseignements Favoriser un changement systémique en SIMT.....	9
Ateliers en petits groupes	12
Dialogue de groupe n° 1 Remue-méninges et changements essentiels à prioriser	12
Dialogue de groupe n° 2 Identification des obstacles systémiques et de leurs causes profondes.....	16
Dialogue de groupe n° 3 Cartographie de votre écosystème	22
Dialogue de groupe n° 4 Définition collective du dilemme	31
Dernières réflexions et perspectives	33
Annexes	34
Annexe A – Présentation de l'animatrice	34
Annexe B – Outils de changement essentiels	44
Annexe C – Documentation pour la cartographie de notre écosystème	44
Annexe D – Étude de cas pour la définition collective du dilemme	45

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Annexe E – Documentation pour la définition collective du dilemme

46

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Introduction

Depuis plus de 30 ans, la Coalition canadienne des femmes en sciences, ingénierie, métiers et technologie (CCFSIMT) est un leader reconnu et la voix d'une communauté nationale pour l'équité des genres dans les domaines des sciences, de l'ingénierie, des métiers et de la technologie (SIMT). La CCFSIMT s'efforce de promouvoir un secteur canadien en SIMT équitable, diversifié et inclusif, et s'engage à réduire les obstacles systémiques afin que les femmes et les personnes de diverses identités de genre puissent mener des carrières épanouissantes et réussies dans les milieux de travail de ces domaines d'activités.

La CCFSIMT a entrepris une démarche de changement systémique financée par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC). Cette démarche a commencé en 2021 lorsque la CCFSIMT a bénéficié d'un financement pour le projet « Inclusion de la diversité des genres dans les SIMT : Stratégies efficaces pour un changement systémique », qui lui a permis d'aider les femmes et les personnes de diverses identités de genre à se remettre des effets de la COVID-19 en augmentant la sécurité économique grâce à un changement systémique en milieu de travail. Plus précisément, le projet a été conçu pour s'attaquer aux obstacles systémiques présents dans les politiques, les pratiques, et les attitudes en milieu de travail qui limitent la participation des femmes et des personnes de diverses identités de genre dans le domaine des SIMT. L'un des principaux résultats de ce projet a été le [Rapport d'analyse des lacunes](#). Ce projet a débouché sur la création d'une *théorie du changement dans le cadre du projet de changement systémique*.



Cette théorie du changement a été utilisée pour présenter le projet de changement systémique actuel de la CCFSIMT, financé par le Fonds d'opportunités économiques et de leadership pour les femmes de FEGC, intitulé « Changer l'histoire : sur la voie du changement systémique en sciences, ingénierie, métiers et technologie ». Ce projet d'envergure vise à modifier le discours en ce qui concerne la culture du milieu de travail et, à l'aide de faits et de

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

données, montrer que l'égalité des genres n'existe pas dans les milieux de travail du secteur des SIMT au Canada, ouvrant ainsi la voie à un débat national en faveur d'un changement équitable. Le financement accordé dans le cadre de cet appel permet d'élargir la portée et l'impact des projets de changement systémique qui ont été couronnés de succès. Le forum « Apprendre à diriger » a été conçu pour aider la CCFSIMT à communiquer avec membres de la communauté en SIMT et à diffuser les connaissances sur le changement systémique et sur la façon dont nous pouvons tous et toutes mener au changement!

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Format du forum « Apprendre à diriger »

Le forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025 s'est déroulé sur une journée et a été animé par la Dre Sylvia Cheuy de l'Institut Tamarack. Le forum comportait quatre volets : un mot de bienvenue, une activité de brise-glace, une mise en contexte et un bref historique des changements systémiques. Ensuite, les participant·e·s ont assisté à une table ronde sur le leadership afin de mieux comprendre les réflexions et les opportunités stratégiques. Dans le cadre du forum « Apprendre à diriger », les participant·e·s ont également appris à identifier d'éventuels changements essentiels et à trouver des avenues de changement systémique grâce à des discussions et des ateliers en petits groupes.



Mobilisation en vue du changement des systèmes

Jeudi 27 février | De 8 h 45 à 16 h
Lumi Experience Brookfield Place, 2256 av. SW Calgary (Alberta)



PROGRAMME	
Objectifs des séances : <ul style="list-style-type: none"> • Créer une compréhension commune du changement des systèmes • Générer ensemble et hiérarchiser les éventuels changements des systèmes nécessaires pour faire progresser l'équité des genres en SIMT • Élaborer des plans d'action potentiels pour traiter les changements des systèmes prioritaires. • Évaluer l'impact potentiel du regroupement et de la mise en relation des projets de plans d'action 	
Horaire	Contenu
8 h 45 (30 minutes)	Mot de bienvenue et reconnaissance territoriale Présentation de l'animatrice d'aujourd'hui – Sylvia Cheuy de l'Institut Tamarack
9 h 15 (15 minutes)	Activité brise-glace Le marathon minute <ul style="list-style-type: none"> • Les participant·e·s se regroupent par deux et discutent brièvement de sujets tels que : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Quel est votre lien avec la CCFSIMT? ◦ Qu'est-ce qui suscite en vous le plus de fierté? La défense des intérêts des SIMT? ◦ Quel est votre objectif en matière d'équité des genres en SIMT? ◦ Qu'est-ce qui, selon vous, constitue un obstacle important à l'équité des genres en SIMT? ◦ Qu'espérez-vous nous avoir accomplir ensemble aujourd'hui?
9 h 30 (40 minutes)	Présentation – Mise en contexte Qu'est-ce qu'un changement des systèmes
10 h 10 (30 minutes)	Table ronde – Partage d'enseignements Favoriser un changement des systèmes en SIMT Modératrice – Alicia Bjarnason Panélistes – Carol Lee, Dre Rachael Pettigrew, Heather Campbell
10 h 40 (15 minutes)	PAUSE
10 h 55 (60 minutes)	Dialogue de groupe n° 1 Remue-méninges et changements essentiels à prioriser <ul style="list-style-type: none"> • Les participant·e·s se répartiront en groupes pour travailler sur l'un des 5 domaines prioritaires mentionnés ci-dessous. Les thèmes ont été choisis en fonction des réunions de défense des intérêts des SIMT de la CCFSIMT. <ol style="list-style-type: none"> 1. Obstacles à la participation (accessibilité des services de garde d'enfants, modèles d'identification, etc.) 2. Milieux de travail sûrs et inclusifs (violence fondée sur le genre, ÉPI, recrutement et rétention, culture, santé et sécurité au travail, etc.) 3. Promotion et équité en matière d'emploi (embauche et promotion, équité salariale, femmes à des postes de direction, etc.) 4. Travail précaire (normes et pratiques pour les travailleur·euse·s contractuel·le·s, travail dans l'ombre, tâches invisibles non valorisantes, travail non rémunéré etc.) 5. Renforcement du pouvoir par l'action concertée (législation et changement de politique, etc.) • Rapport des groupes

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

12 h (60 minutes)	DÎNER
------------------------------------	--------------

Horaire	Contenu
13 h 00 (45 minutes)	Dialogue de groupe n° 2 Identification des obstacles systémiques et de leurs causes profondes <ul style="list-style-type: none"> ● Les participant·e·s se concentreront sur les obstacles systémiques afin d'identifier des actions tangibles et précises, aptes à faire progresser un changement des systèmes. ● Les groupes identifieront les défis à relever pour mettre en œuvre le changement des systèmes souhaité. ● Rapport des groupes
13 h 45 (50 minutes)	Dialogue de groupe n° 3 Cartographie de votre écosystème <ul style="list-style-type: none"> ● Les groupes apprendront à créer un « mouvement » d'allié·e·s pour générer une dynamique d'action. ● Les groupes élaboreront une carte de l'écosystème des allié·e·s, des bénéficiaires, des spectateur·rice·s et des adversaires pour le défi choisi. ● Ensuite, les groupes identifieront des objectifs positifs pour plusieurs allié·e·s, bénéficiaires, spectateur·rice·s et adversaires qui contribueraient à relever le défi. ● Rapport des groupes
14 h 35 (15 minutes)	PAUSE
14 h 50 (20 minutes)	Tout le groupe Obstacles systémiques et rapport sur les défis <ul style="list-style-type: none"> ● Les participant·e·s feront le tour des présentations pour donner leur avis sur le travail du groupe (un membre de chaque groupe restera pour parler de son travail). ● Dialogue avec tout le groupe <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en évidence des points communs et des idées
15 h 10 (40 minutes)	Dialogue de groupe n° 4 Cerner notre problème Définition collective du dilemme <ul style="list-style-type: none"> ● Les participant·e·s travailleront à nouveau en groupes pour analyser une « étude de cas » afin de terminer le modèle de définition collective du dilemme et de générer une question du type « Comment pourrions-nous... » ● Dialogue avec tout le groupe et récapitulation
15 h 50 (10 minutes)	Synthèse de la séance et remerciements
16 h 00	Fin de la séance

L'événement a été suivi d'une activité de réseautage au *Garage*, un resto-bar local. Les entreprises sanoVie et MB Pension and Benefits Group – membre de Sterling Brokers ont commandité cette activité post-événementielle.

Des enregistrements de l'événement peuvent être visionnés sur le site YouTube de la CCFSIMT :

En anglais : https://youtu.be/7g0Letj_fzM

En français : <https://youtu.be/Ko32zthyrEs>

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Présentations officielles

Mot de bienvenue et reconnaissance territoriale

Le forum a débuté par un mot de bienvenue de Bonnie Douglas, directrice générale de la CCFSIMT, et d'Alicia Bjarnason, représentante locale de la CCFSIMT à Calgary, responsable de la stratégie et de la recherche. Le forum était ouvert à tous et à toutes, et proposait un service d'interprétation en ASL et en français. Alicia a ouvert la séance par un énoncé de reconnaissance territoriale, tandis que Bonnie a invité le Dr Bruce Starlight, Aîné de la Nation Tsuut'ina, à monter sur scène pour souhaiter la bienvenue et bénir l'assemblée.



Bonnie a expliqué comment la CCFSIMT abordait le changement systémique en présentant la théorie du changement des projets de changement systémique de la CCFSIMT, puis a remercié les participant·e·s au forum de Calgary et en ligne. Au total, on comptait 55 participant·e·s en personne et 11 participant·e·s en ligne. Alicia a ensuite présenté l'animatrice de la journée, la Dre Sylvia Cheuy.

Sylvia Cheuy est directrice conseil du centre d'idées sur l'impact collectif de l'Institut Tamarack. Elle a été pendant plus de 20 ans une actrice de changement et une championne dans le cadre d'initiatives de changement menées par les citoyens dans différents secteurs. Elle est inspirée par la capacité des communautés à innover et à proposer des solutions créatives à leurs problèmes les plus urgents. Sylvia est venue pour la première fois à Tamarack en tant qu'apprenante lorsqu'elle était directrice générale fondatrice de Headwaters Communities in Action (HCIA), une initiative citoyenne de terrain de la région Headwaters de l'Ontario qui favorise le leadership et l'action en collaboration pour soutenir une vision à long terme du bien-être. Cela lui a permis d'acquérir des connaissances pratiques et une expérience concrète du changement des communautés et des systèmes en utilisant le cadre de l'impact collectif. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université de Toronto et a obtenu un diplôme d'études supérieures en innovation sociale à l'Université de Waterloo en 2013, ce qui lui a permis d'explorer les possibilités d'apporter des changements au sein de systèmes alimentaires régionaux. Animatrice chevronnée en changement communautaire, Sylvia a notamment conçu

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

et animé des séances de renforcement des capacités, en personne et en ligne, pour des client·e·s dans toute l'Amérique du Nord ainsi qu'en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et à Singapour.



Mise en contexte | Qu'est-ce qu'un changement systémique

Une fois les présentations terminées, la Dre Cheuy a donné le coup d'envoi de la partie du forum consacrée à l'apprentissage par une activité de brise-glace, puis a présenté un exposé sur l'innovation sociale et le changement systémique. La présentation de l'animatrice se trouve à l'annexe A.

L'Institut Tamarack soutient le développement d'une capacité collective à changer les systèmes dans cinq compétences interconnectées qui conduisent au changement de la communauté :

- Collaboration : Comment pouvons-nous mobiliser la collaboration entre les secteurs et les groupes en vue d'un changement au niveau local et au niveau des systèmes?
- Évaluation de l'influence : Comment pouvons-nous identifier et amplifier ce qui fonctionne?
- Innovation communautaire : Comment pouvons-nous créer, tester et développer de nouvelles approches?
- Leadership collectif : Comment réunir les bonnes personnes de manière constructive?
- Engagement communautaire : Comment pouvons-nous inciter les membres de la communauté à créer et à concrétiser des visions audacieuses pour l'avenir?

Résultats escomptés du forum : Ce forum a fourni aux avocat·e·s et aux allié·e·s des SIMT de nouvelles compétences leur permettant de mener des actions en faveur d'un changement systémique pour l'équité et l'égalité entre les genres en SIMT. Les informations relatives à la séance de dialogue de groupe sont disponibles à partir de la page 12.

Principaux enseignements de la présentation sur le changement systémique :

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Une merveilleuse citation tirée de la présentation : « Les interventions programmatiques aident les gens à surmonter les difficultés. Les interventions systémiques visent à modifier les difficultés. » (traduction libre) *Karen Pittman, cofondatrice de Forum for Youth Investment.*

- Nous pouvons apprendre à VOIR le système même si nous sommes DANS le système.
- Le changement se produit lorsque nous construisons de nouveaux modèles, rendant ainsi l'ancienne façon de penser « obsolète »; il est rare qu'une seule intervention ait un impact sur une question complexe.
- Tout effort visant à modifier les systèmes devra être adaptatif, complexe et en constante évolution, et produira souvent des résultats imprévisibles.
- La collaboration est une force; les groupes peuvent travailler ensemble pour amorcer le changement. Même les petites initiatives peuvent avoir des retombées et créer un effet d'entraînement à tous les niveaux.
- Il ne faut pas oublier que des « retours en arrière » peuvent toujours se produire à n'importe quel niveau (individu, organisation, initiative ou société). Le système dominant est très résistant et le changement peut être de courte durée, les systèmes revenant à l'ancienne manière de faire les choses.
- Suggestions de stratégies pour parvenir à un changement systémique :
 - Agir au niveau politique – plaider pour un changement de politique aux niveaux local, provincial et fédéral afin d'améliorer les systèmes
 - Améliorer les services – instaurer des pratiques, des mouvements ou des ressources jusqu'alors passés inaperçus afin d'améliorer les services locaux existants
 - Apprendre grâce au prototypage – commencer à petite échelle avec des partenaires volontaires, tirer les leçons de l'expérience, puis développer l'initiative
 - Renforcer la coordination – réaligner les programmes existants et les parties prenantes impliquées pour maximiser l'efficacité du système
- Suggestions de Tamarack aux groupes qui s'appuient sur un modèle de changement systémique :
 - Planifier des campagnes de 3 à 5 ans
 - Opter pour des styles de leadership différents à différentes phases
 - Intégrer l'apprentissage et la réflexion à chaque phase
 - Faire attention aux possibles « retours en arrière » en raison de la résilience des systèmes
 - Considérer le renouvellement comme essentiel

Le forum s'est ensuite poursuivi par une table ronde afin d'aider les participant·e·s à comprendre ce que signifiait un changement systémique.

Table ronde – Partage d'enseignements | Favoriser un changement systémique en SIMT

La CCFSIMT a organisé une table ronde sur le leadership en matière de changement systémique, animée par Alicia Bjarnason. Trois intervenantes de l'Alberta avaient été invitées pour cette table ronde qui a duré environ 45 minutes.

Modératrice :

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Alicia Bjarnason, P.G., FGC, MA, SIAC^{MC}

Directrice des activités stratégiques et de recherche, CCFSIMT

Alicia est passionnée par l'amélioration de la pensée innovante à travers les SIMT (sciences, ingénierie, métiers et technologies) dans une perspective axée sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Après avoir travaillé pendant 15 ans dans le secteur des ressources en tant que géoscientifique professionnelle, elle est retournée sur les bancs d'école et a obtenu une maîtrise en géographie humaine axée sur l'espace réservé aux hommes ou aux femmes, la culture d'entreprise et l'EDI dans les SIMT. Alicia intervient à titre de Spécialiste en inclusion agréée Canada (SIAC^{MC}) auprès du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. De plus, au cours des 11 dernières années, elle a été stratège en EDI, dirigeant ainsi divers projets dans le secteur des ressources et les secteurs à but non lucratif. Elle est membre de l'équipe de changement systémique de la CCFSIMT depuis 2022.



Panélistes :

Carol Lee, B. Gest.

Gestionnaire de programme à la Trade Winds to Success Training Society

Carol gère le programme Trade Winds to Success depuis 2019, un programme de formation préparatoire à l'exercice d'un métier pour les Autochtones qui permet à ses diplômé-e-s d'accéder à l'apprentissage. Carol et les membres de l'équipe de Trade Winds forment des partenariats avec les gouvernements fédéral et provincial, les organisations autochtones, les syndicats locaux et l'industrie pour créer collectivement une main-d'œuvre plus inclusive en Alberta, en comblant l'écart entre personnes autochtones et non-autochtones dans les métiers manuels. Avec plus de 25 % d'étudiantes, Trade Winds s'efforce également de combler le fossé entre hommes et femmes dans ce domaine professionnel.

Rachael Pettigrew

Professeure agrégée à la Bissett School de la Mount Royal University.

Rachael tire parti de son expérience interdisciplinaire pour mener des recherches sur des sujets liés au genre en milieu de travail, aux cultures organisationnelles inclusives et aux politiques qui soutiennent les responsabilités des employé-e-s en matière de soins. Certains de ses projets

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

récents ont exploré l'utilisation du congé parental par les pères, l'adaptation des employeur·euse·s à la nouvelle législation sur le congé parental prolongé et les préjugés en matière d'interruption du travail. Elle a également étudié les expériences, les aspirations et les obstacles rencontrés par les femmes et les personnes issues de la diversité de genre dans leur parcours vers le conseil d'administration. Sa recherche secondaire porte sur l'emploi et l'installation des nouveaux·elles arrivant·e·s. Rachael a plus de 21 ans d'expérience en enseignement universitaire. Elle est conférencière et travaille régulièrement avec l'industrie.

Heather Campbell, B. Sc. ing., LL.M., ing.

Heather Campbell est une professionnelle du secteur de l'énergie qui se concentre sur la transition énergétique, la durabilité et l'inclusion. Elle est titulaire d'un baccalauréat en ingénierie, biochimie et génie chimique (Université Western) et d'une maîtrise en politique et droit de l'énergie (University of Dundee). Elle est ingénieure professionnelle agréée par l'APEGA. Elle siège au conseil d'administration d'Arts Commons et est conseillère auprès du B.C. CICE, de Western Engineering et du Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI CNRC). Elle a reçu la médaille du jubilé de platine de la Reine Elizabeth II, le prix aux membres de la communauté noire de la Calgary Black Chambers dans le domaine de l'énergie, ainsi que le prix Harry Jerome Decade Leader de 2024.

Les panélistes ont été invitées à répondre à trois séries de questions :

- Première partie : Inviter les panélistes à discuter des initiatives auxquelles elles ont participé et des raisons pour lesquelles elles estiment qu'il est important de participer à l'évolution des SIMT (et au-delà).
- Deuxième partie : Inviter les panélistes à partager les hauts et les bas de leur travail et les enseignements qu'elles en ont tirés.
- Troisième partie : Chaque panéliste est invitée à partager les conseils qu'elle donnerait à d'autres personnes désireuses de modifier les systèmes, y compris faire progresser l'équité des genres dans les SIMT.

Principales conclusions de la table ronde :

- Malgré le climat politique actuel, le besoin d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) n'a pas disparu; en tant que technicien·ne·s, nous devons toujours penser en termes d'innovation inclusive, concevoir le monde pour les personnes que nous connaissons et que nous aimons. Il s'agit d'une question d'intention, et pour être des acteur·rice·s de changement, nous avons besoin d'un grand nombre d'expériences et de points de vue différents.
- Rien ne change sans l'appui de données. Il existe des lacunes intersectionnelles dans les données (par exemple, dans le domaine de la santé des femmes), ce qui empêche d'obtenir les résultats escomptés. Les données donnent la crédibilité nécessaire pour faire avancer le changement systémique.
- C'est le système qu'il faut corriger, pas les « femmes ».
- Nous pouvons aider les personnes à acquérir la confiance dont elles ont besoin pour changer les choses, tant au niveau individuel que systémique. La communauté contribue à créer un environnement dans lequel nous pouvons tous et toutes nous

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

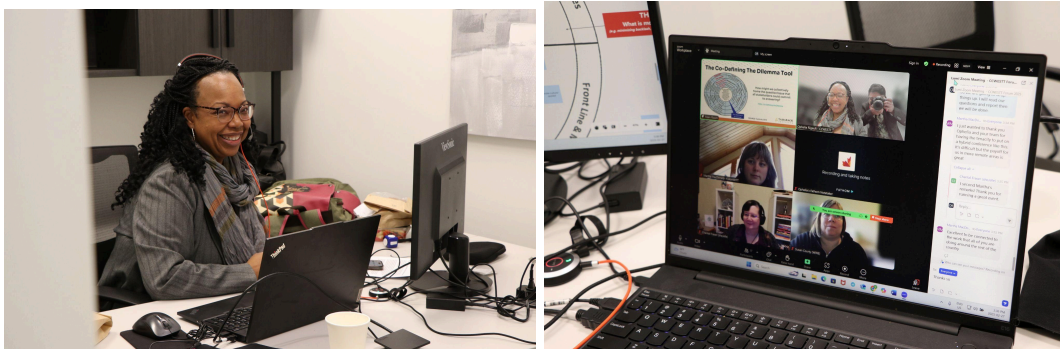
épanouir. Célébrez les victoires (petites ou grandes). Vous pouvez créer un « effet d'entraînement »!

- Trouvez une lacune : quels problèmes le gouvernement doit-il résoudre? Aidez-nous à combler cette lacune. Cela vous permettra de participer au changement. Travaillez avec des groupes qui partagent votre vision du changement.
- Attendez-vous à des résistances, même de la part des membres du groupe que vous pensez aider. Cette résistance peut être vocale; elle peut aussi être personnelle. Elle peut être rapide, mais elle peut aussi être lente, empêchant tout progrès. Lorsque vous êtes dans une position privilégiée, faites-vous entendre. En cherchant à faire plaisir à tout le monde, nous ne nous faisons probablement pas plaisir à nous-mêmes. Trouvez des moyens de faire preuve de créativité et de persévérance pour « contourner » la résistance.
- Lorsque les gouvernements ou les personnes ayant un pouvoir de décision refusent de s'appuyer sur des connaissances ou des données pour prendre des décisions, il faut avoir le courage de s'exprimer. N'hésitez pas à préparer vos arguments et à en faire part.
- C'est extrêmement motivant de faire partie d'un programme couronné de succès. Ne sous-estimons pas la main-d'œuvre nécessaire pour mener à cette réussite. On trouve beaucoup plus souvent du financement pour du « matériel » (par exemple, l'ÉPI, les outils, etc.) que pour la rémunération des personnes qui font le travail. Il est facile de se surmener en faisant ce travail.
- Dernières réflexions : Il faut une communauté pour qu'un changement se produise. Faites preuve de persévérance et commencez là où vous avez de l'influence. Redéfinissez le concept de « résistance ». Notre travail est le plus efficace lorsqu'il se heurte à des barrières ou rencontre des difficultés. Sachez tirer parti d'une « bonne crise ». Nous nous trouvons actuellement dans cette situation. Si vous avez l'intention d'être un « agent perturbateur », vous serez vulnérable. Assurez-vous de conserver des relations solides sur lesquelles vous appuyer... et de l'argent sur votre compte bancaire. Même si nous ne le voulons pas, nous devons continuer à regarder ce que les journaux télévisés nous présentent. Prêtez attention au contenu et faites-en l'analyse.

Ateliers en petits groupes

Le reste de la journée a consisté en quatre ateliers dirigés par la Dre Cheuy. Ces ateliers ont été proposés à la fois en présentiel et en ligne. Vanessa Ophelia Rigault, cheffe du projet de changement systémique de la CCFSIMT, a aidé à animer la discussion en ligne.

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



La Dre Cheuy a divisé l'atelier en quatre sections, chacune étant conçue comme un dialogue de groupe. L'atelier était conçu autour de cinq thèmes prioritaires présélectionnés. La CCFSIMT a choisi ces thèmes en se basant sur le Rapport d'analyse des lacunes et sur les commentaires recueillis lors de ses précédents forums politiques.

Les thèmes sur lesquels les groupes pouvaient travailler étaient les suivants :

1. **Obstacles à la participation** (accessibilité des services de garde d'enfants, modèles d'identification, etc.)
2. **Milieus de travail sûrs et inclusifs** (violence fondée sur le genre, ÉPI, recrutement et rétention, culture, santé et sécurité au travail, etc.)
3. **Promotion et équité en matière d'emploi** (embauche et promotion, équité salariale, femmes à des postes de direction, etc.)
4. **Travail précaire** (normes et pratiques pour les travailleur·euse·s contractuel·le·s, etc.)
5. **Renforcement du pouvoir par l'action concertée** (législation et changement de politique)

Dialogue de groupe n° 1 | Remue-méninges et changements essentiels à prioriser

La Dre Cheuy a présenté le premier atelier de dialogue de groupe, qui se concentrait sur l'identification des changements essentiels. La documentation relative à ce dialogue figure à l'*annexe B*. La Dre Cheuy a expliqué que parvenir à un consensus de programme commun afin de guider les efforts de collaboration est l'une des tâches les plus importantes, mais aussi les plus difficiles, des partenaires stratégiques qui développent une initiative collective. Les changements essentiels sont « des problèmes ou des espaces prioritaires » précis sur lesquels les parties prenantes impliquées conviennent de se concentrer pour concevoir des solutions dans le cadre de leur initiative sur l'impact collectif. La tâche consistant à définir et à hiérarchiser les changements essentiels aide les partenaires à identifier la meilleure façon de faire le lien entre la réalité actuelle et leur aspiration commune. Cela permet également de restreindre et de concentrer le champ de leur collaboration sur des priorités très concrètes lors de l'élaboration d'un plan d'action partagé pour leur programme commun.

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

La Dre Cheuy a travaillé avec les groupes, sur les thèmes présélectionnés, pour aider les participant·e·s à réfléchir à deux énoncés : un énoncé succinct ACTUEL qui décrit un aspect précis du système qui ne fonctionne pas et un énoncé idéal FUTUR de ce que les participant·e·s aimeraient voir. L'accent portait principalement sur « des problèmes ou des espaces prioritaires » précis pour lesquels nous souhaitons favoriser la conception de solutions pour des changements spécifiques et concrets à réaliser ensemble.

Une fois que les groupes ont eu créé leurs énoncés de changement essentiel actuels et futurs, les participant·e·s à l'atelier ont été invité·e·s à passer en revue tous les changements essentiels et à utiliser les critères ci-dessous pour classer par ordre de priorité ceux qui devraient être explorés et mis en œuvre en premier lieu. Les participant·e·s pouvaient choisir deux points pour identifier leurs choix. Les choix possibles comprenaient entre autres :

- Quel changement essentiel fera progresser le plus efficacement notre programme commun?
- Quel changement essentiel, si nous le réalisons en premier, permettrait d'entraîner des changements plus facilement ou de plus grande portée?
- Quel changement essentiel NE SE PRODUIRAIT PAS sans un effort de collaboration comme le nôtre pour le faire avancer?
- Quel changement essentiel pourrait susciter une énergie, un enthousiasme et un leadership au sens large chez les parties prenantes impliquées et au sein de la communauté?

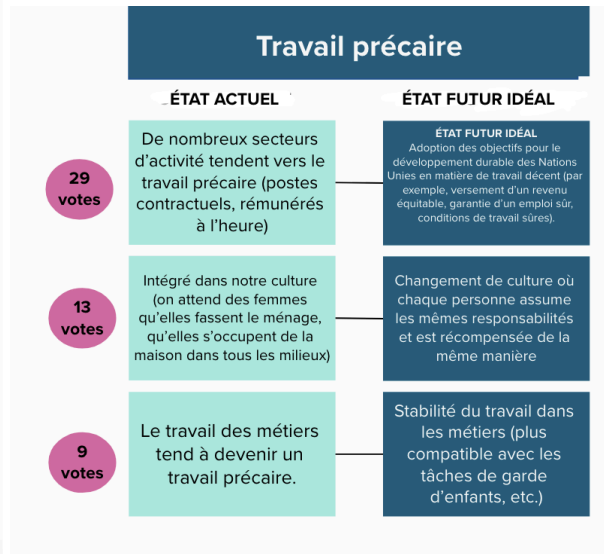
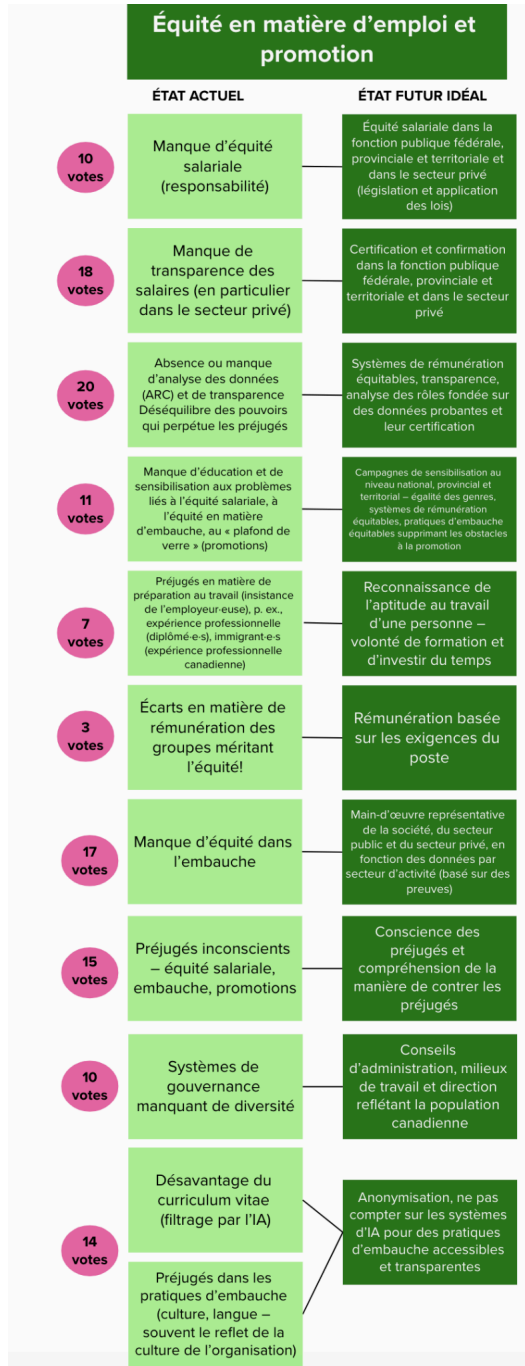
Sur les deux pages suivantes, vous trouverez un récapitulatif des changements essentiels créés par les groupes sur la base des thèmes prioritaires présélectionnés, ainsi qu'un décompte des votes par points pour chaque sujet.

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Obstacles à la participation en milieu de travail de SIMT Salle de concentration	
ÉTAT ACTUEL	ÉTAT FUTUR IDÉAL
5 votes Manque d'installations sanitaires pour les personnes menstruées	Les personnes menstruées ont accès à des salles de bain et des toilettes.
5 votes Manque de congé parental	Les gens ont accès à des congés parentaux qui répondent à leurs besoins.
4 votes Protection de l'emploi pour les femmes enceintes insuffisante, ce qui expose de nombreuses personnes à l'insécurité de l'emploi et à la discrimination	Assurer une protection complète de l'emploi pour les femmes enceintes, en leur garantissant la sécurité de l'emploi, un traitement équitable et les aménagements nécessaires à leur santé et à leur bien-être tout au long de leur grossesse et au-delà.
11 votes Pratiques de recrutement souvent inéquitables, les CV comportant des noms à consonance féminine étant écartés et ne faisant pas l'objet d'une embauche	Resumes are anonymized, inclusive hiring practices are adopted, and workplaces become more diverse and equitable.
33 votes Les personnes de diverses identités de genre et leurs inquiétudes sont perçues comme des « résultats de la diversité », ce qui entraîne des réactions négatives et des difficultés à obtenir l'acceptation et la reconnaissance de leurs mérites, comme inévitables par des collègues de travail.	Tout le monde reconnaît la valeur d'un recrutement diversifié, ce qui aboutit à un scénario mutuellement avantageux pour l'ensemble des employé-e-s et l'organisation.
20 votes Pas de possibilités de travail à temps partiel (équilibre travail/vie personnelle)	Des politiques favorisent l'équilibre travail/vie personnelle.
4 votes Coût de l'éducation pouvant rendre inabordable la poursuite d'une carrière dans votre domaine d'intérêt	Ressources financières pour assurer l'égalité d'accès à l'enseignement postsecondaire.
? votes Processus complexe pour les immigrant-e-s pour faire reconnaître leurs compétences/expériences et manque de soutien pour s'orienter dans les procédures	Ressources permettant aux immigrant-e-s de se familiariser avec les systèmes en vigueur dans leur domaine d'activité
17 votes Groupes marginalisés manquant souvent de modèles d'identification et de mentor-e-s dans leur domaine (représentation)	Pratiques formelles pour un accès à un système de mentorat et une représentation
1 vote Manque de lieux de travail accessibles aux personnes à mobilité réduite (barrières physiques)	Conception réfléchie et inclusive de l'espace de travail

Milieux de travail sécuritaires et inclusifs Groupe n° 1	
ÉTAT ACTUEL	ÉTAT FUTUR IDÉAL
7 votes Installations adéquates (femmes, diversité culturelle, considérations religieuses)	Installations avec l'eau courante (propres, confortables et sûres)
24 votes Données de non-inclusion non exprimées ou non suivies d'effet	Espace sûr pour exprimer ses préoccupations (fondé sur les données)
9 votes Obstacles pour les nouveaux-elles arrivant-e-s (emploi et appartenance)	Activités inclusives pour le réseautage de carrières et la promotion
19 votes Services flexibles de garde d'enfants maintenant toujours disponibles	Services de garde d'enfants adaptables à l'environnement de travail et à la carrière
11 votes ÉPI non adaptés aux besoins des femmes	ÉPI pour les femmes
22 votes Interactions inappropriées sur le lieu de travail (par exemple, propositions et langage sexiste)	L'ensemble des travailleur-euse-s sont traité-e-s avec respect; les comportements inappropriés ne sont pas tolérés.

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Renforcer le pouvoir par l'action collective	
ÉTAT ACTUEL	ÉTAT FUTUR IDÉAL
<p style="text-align: center;">7 votes</p> <p>Mesures systémiques de la réussite</p>	<p>Soutien basé sur les points forts de la personne, autoreprésentation, responsabilité sociale des décideur-euse-s</p>
<p style="text-align: center;">2 votes</p> <p>Financement d'approches basées sur des projets Critère de référence à courte vue</p>	<p>Collaboration, dialogue et remue-méninges; définir ensemble les problèmes; financement individuel et collectif</p>
<p style="text-align: center;">30 votes</p> <p>Politiques universelles</p>	<p>Travailler avec la population concernée par la politique, de manière itérative et en tenant compte des besoins de la communauté.</p>
<p style="text-align: center;">18 votes</p> <p>Gouverner comme nous l'avons toujours fait parce que cela fonctionne.</p>	<p>Fournir une éducation appropriée dans des domaines spécifiques, remettre en question la manière dont nous gouvernons, réfléchir à ce que nous faisons avant de le faire dans le cadre d'une évaluation dynamique en groupe</p>
<p style="text-align: center;">20 votes</p> <p>Manque de compréhension de l'élaboration des politiques et de la manière de promouvoir le changement</p>	<p>Personnes représentatives travaillant à des postes élevés; pratiques imposées en matière de changement avant de laisser le changement s'opérer de manière systématique</p>
<p style="text-align: center;">12 votes</p> <p>Manque de connaissance des données relatives à l'EDI (en général)</p>	<p>Passer d'allié-e-s à acteur-ric-e-s de changement</p>

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Dialogue de groupe n° 2 | Identification des obstacles systémiques et de leurs causes profondes

Le deuxième exercice avait été conçu pour aider les participant·e·s à développer des stratégies de changement systémique. Les participant·e·s ont été initié·e·s au concept d'obstacles systémiques, ce qui leur a permis de se concentrer sur l'identification d'actions tangibles et précises, aptes à faire progresser un changement systémique.

Il existe souvent plusieurs « avenues » pour faire progresser un changement systémique. La Dre Cheuy a expliqué que les efforts de changement systémique réussis sont généralement le résultat d'une série d'actions déployées à différentes échelles et se renforçant mutuellement. Les causes profondes sont souvent sous-jacentes et constituent l'origine du développement de nombreux problèmes. Les symptômes sont des points de départ très utiles pour identifier les causes profondes, car ils sont visibles et plus faciles à traiter. Ces symptômes (ou défis) peuvent servir de points de départ pour un changement.

Les participant·e·s ont été invité·e·s à rester avec leur propre groupe ou à se joindre à un autre groupe, et à choisir l'un des changements essentiels du dialogue de groupe n° 1 afin de l'analyser plus en profondeur. En petits groupes, la règle à suivre était la suivante :

- Réfléchir à plusieurs raisons possibles au fait que le changement systémique que vous souhaitez ne se produit pas.
- En choisir une pour l'analyser plus en profondeur et l'inscrire sur un papillon adhésif à placer au centre du cercle.
- Dans le premier anneau, inscrire au moins 3 à 5 explications potentielles sur les raisons pour lesquelles vous pensez que ce défi existe.
- Sur l'anneau extérieur, inscrire 3 à 5 explications potentielles d'un défi du premier anneau.
- Passer ensuite en revue vos explications et choisir celle pour laquelle vous aimeriez concevoir des solutions.

Les groupes ont défini dix changements essentiels qu'ils souhaitaient approfondir. Les diagrammes des obstacles systémiques et des causes profondes figurent sur les cinq pages suivantes.

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



Obstacles à la participation n° 1

Actuel

- Protection de l'emploi pour les femmes enceintes insuffisante, ce qui expose de nombreuses personnes à l'insécurité de l'emploi et à la discrimination

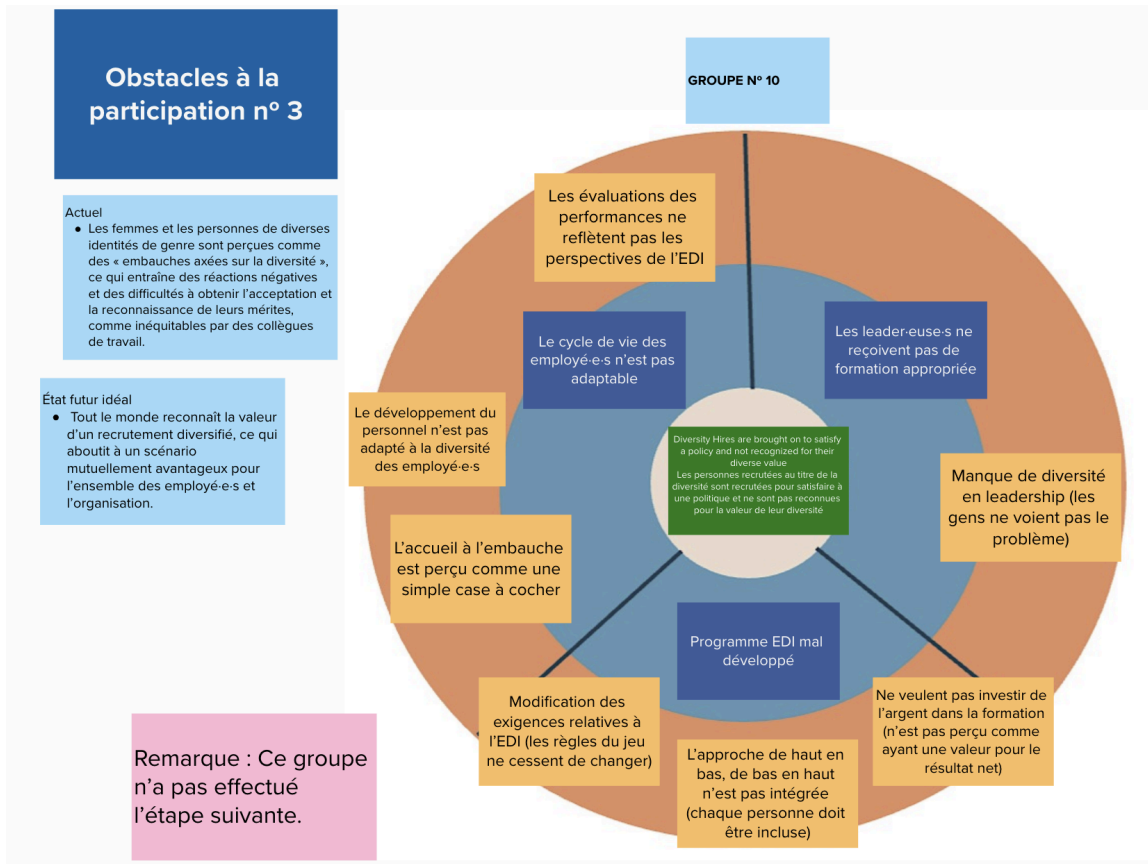
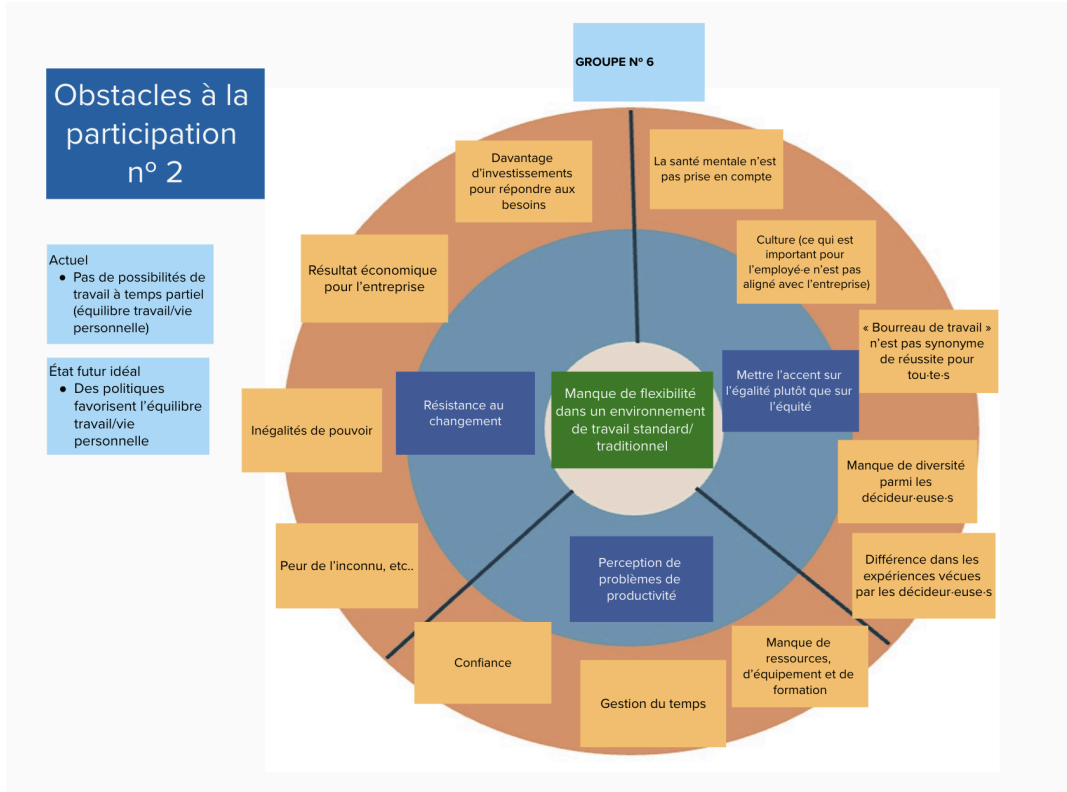
État futur idéal

- Assurer une protection complète de l'emploi pour les femmes enceintes, en leur garantissant la sécurité de l'emploi, un traitement équitable et les aménagements nécessaires à leur santé et à leur bien-être tout au long de leur grossesse et au-delà.

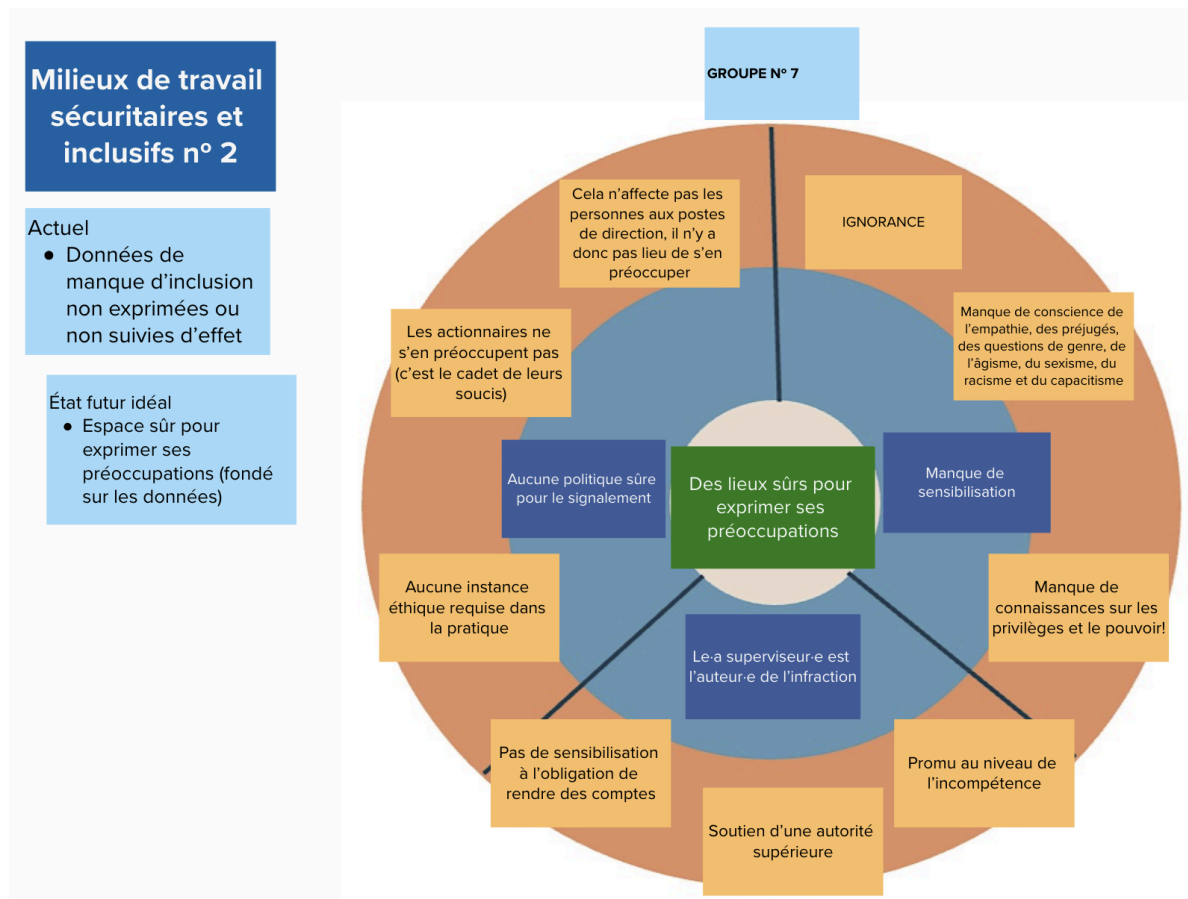
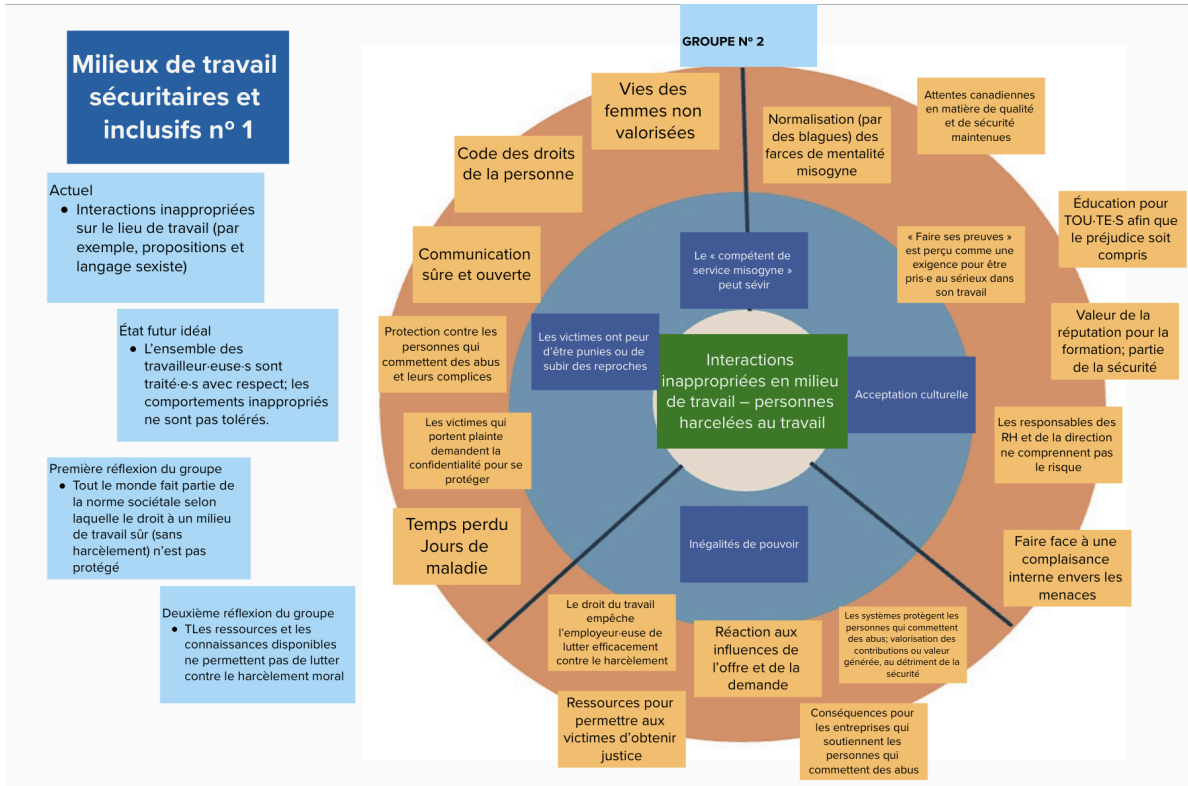
GRUPE N° 1



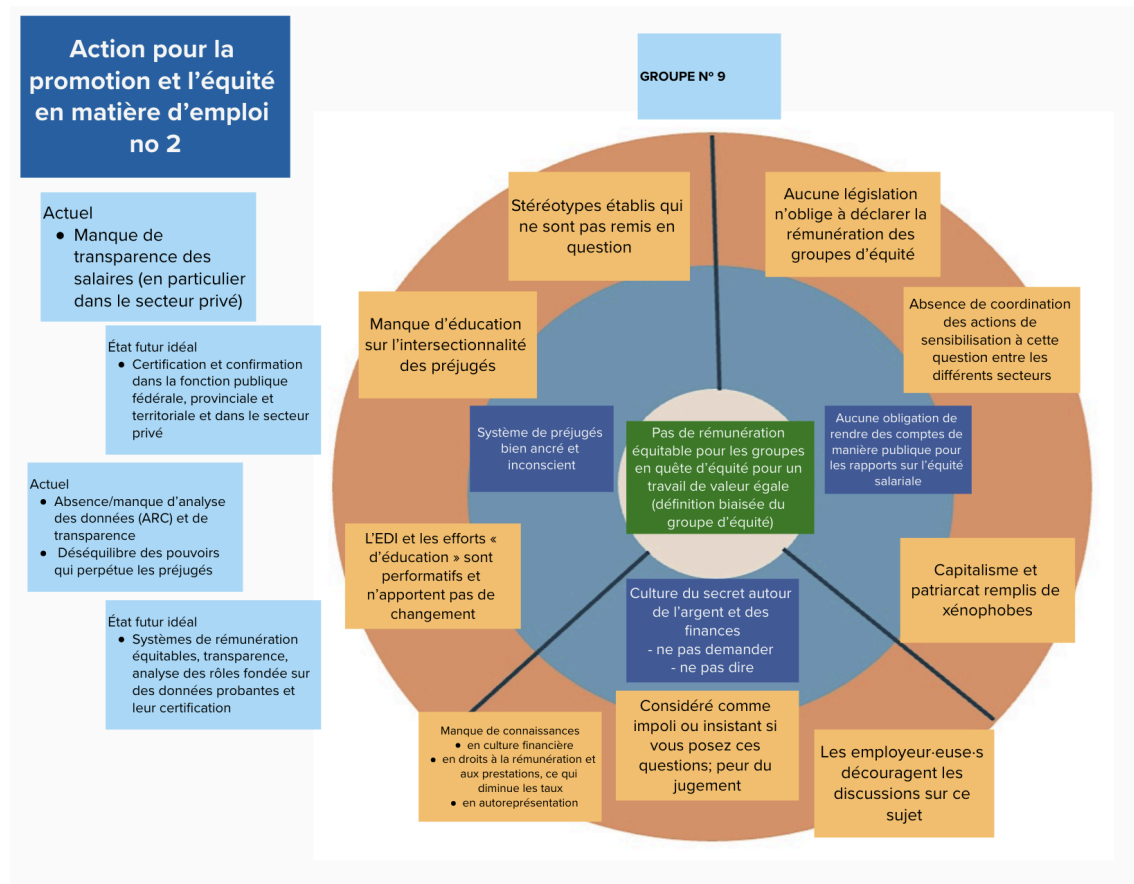
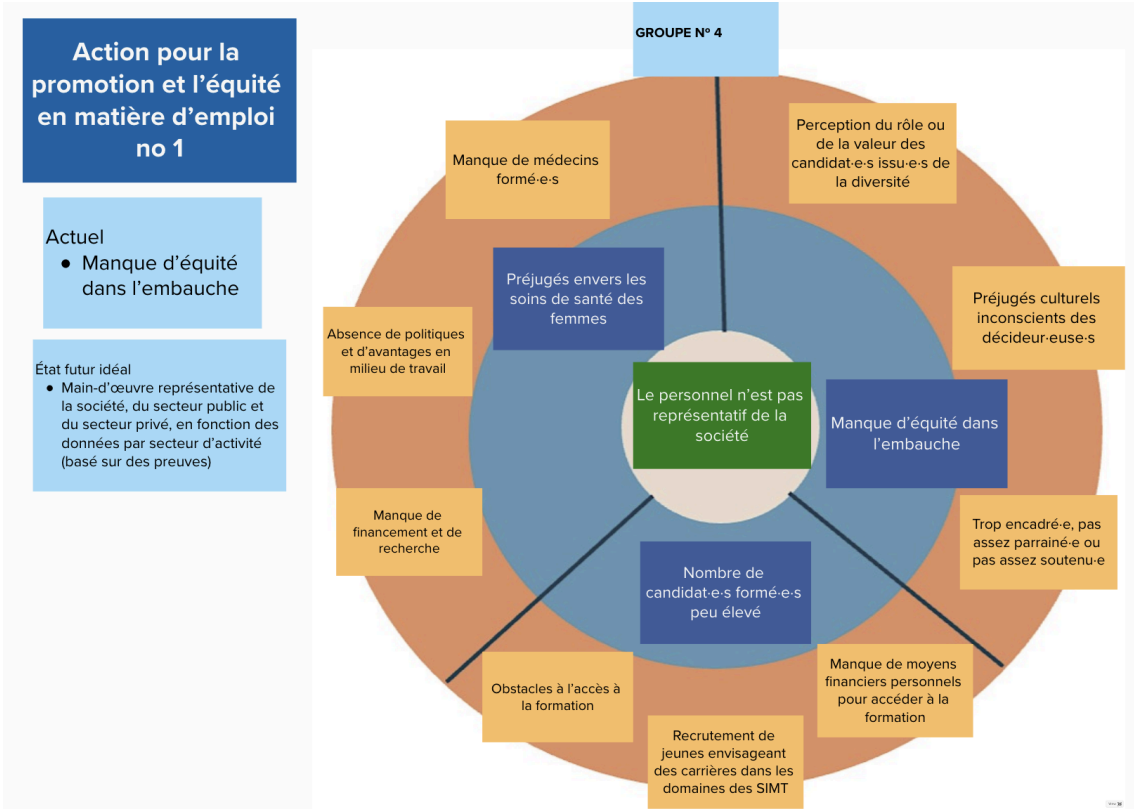
Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



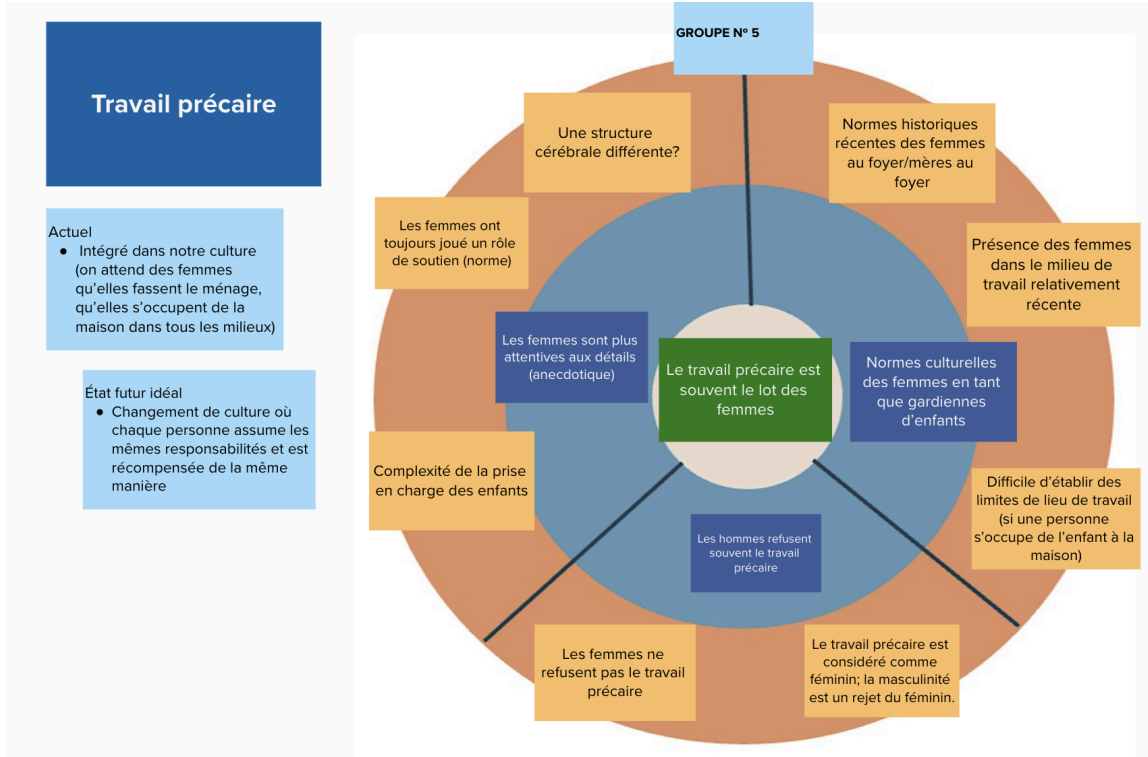
Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Dialogue de groupe n° 3 | Cartographie de votre écosystème

La Dre Cheuy a expliqué que la carte d'un écosystème est une représentation visuelle du paysage dans lequel évolue une initiative. Cartographier l'écosystème de votre problème peut être un moyen utile d'identifier les questions et les problèmes systémiques plus importants qui sont en jeu. Cette carte peut également contribuer à révéler la complexité et la dynamique entre les différents éléments du système. Les participant·e·s ont été invité·e·s à élaborer une carte de l'écosystème des allié·e·s, des bénéficiaires, des spectateur·rice·s et des adversaires pour le défi choisi. Cet outil permet de réaliser les tâches suivantes :

- Identifier les lacunes au sein des fonctions et des services essentiels
- Élaborer une stratégie qui ne se limite pas aux seuls symptômes d'un problème
- Découvrir les problèmes systémiques de plus grande envergure ainsi que la dynamique entre les éléments
- Définir le champ d'application de votre travail

La documentation pour cette activité se trouve à l'*annexe C*. En se référant à l'exercice précédent, les participant·e·s ont été invité·e·s à choisir un sujet et à créer une liste de cartes d'écosystèmes. Ces listes figurent sur les neuf pages suivantes.



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur·rice·s potentiel·le·s qui pourraient s'impliquer dans ce défi

Partenaires de collaboration	Syndicats	Entreprises axées sur la rétention (BuildWitt, par exemple)	Associations d'entrepreneur·euse·s	Entreprises de construction	Formateur·rice·s du Sceau d'or	Tous les paliers de gouvernement	Organisations et associations professionnelles de métiers spécialisés	Écoles	Associations de femmes comme BBW Canada
Principaux·ales allié·e·s et mouvements complémentaires	ANFD	Programme FECC	Associations de sages-femmes et d'accompagnant·e·s à la naissance	Allié·e·s du Sceau d'or	Fédération canadienne des femmes diplômées des universités	Organisme « Women on Site » <small>Link 12</small>	Principes d'autonomisation des femmes de l'ONU <small>Link 12</small>		
Principaux·ales bénéficiaires	Parents	Femmes	Employeur·euse·s	Programmes d'équité des genres	Communauté	Écoles			
Opposant·e ou créateur·rice de problèmes	Personnes qui ne changent pas et ne changeront pas	Toute personne qui souhaite le statu quo	Les personnes qui refusent l'inclusion	Groupes de pression opposés à l'EDI	Les contestataires et les trolls sur Internet				
Spectateur·rice·s influent·e·s	Pink, la chanteuse/ artiste	Organisations masculines qui soutiennent la Campagne du ruban blanc	Gouvernement	Entreprises qui soutiennent l'équité envers les femmes en milieu de travail, comme sanoVie	DeWalt – la société d'outillage	Compagnies d'assurance	HRPA		

Les employeur·euse·s peuvent percevoir les travailleuses enceintes comme des travailleuses plus coûteuses et plus risquées.

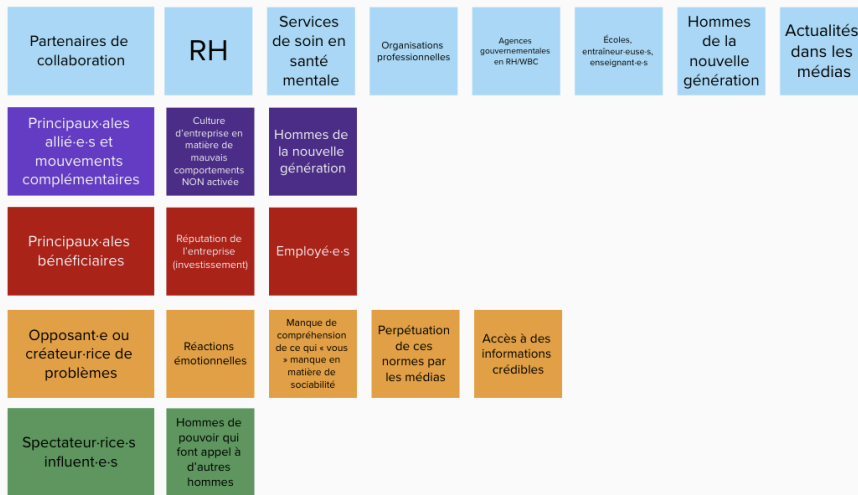
Générer des objectifs positifs

- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi

Remarque :
Le groupe a manqué de temps pour cette section.

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi



Harcèlement en milieu de travail

Générer des objectifs positifs

- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi

<p>Nous voulons :</p> <p>Une meilleure connaissance de ce qu'est le harcèlement</p> <p>pour :</p> <p>Permettre un changement afin de rendre les gens responsables de leurs actes</p>	<p>Nous voulons :</p> <p>Des ressources</p> <p>pour :</p> <p>Développer des compétences en matière de régulation des émotions</p>	<p>Nous voulons :</p> <p>Une formation/une éducation obligatoire</p> <p>pour :</p> <p>Mieux faire comprendre les effets néfastes de certaines actions</p>	<p>Nous voulons :</p> <p>Un enseignement de la pensée critique et des compétences en recherche</p> <p>pour :</p> <p>Inciter le public à rechercher des renseignements/informations crédibles</p>	<p>Nous voulons :</p> <p>Personnaliser la problématique</p> <p>pour :</p> <p>Créer de l'empathie pour les personnes avec lesquelles nous travaillons</p>	<p>Nous voulons :</p> <p>Avoir l'écoute des gens</p> <p>pour :</p> <p>Créer un environnement de personnes convaincues</p>
--	---	---	--	--	---

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi

Partenaires de collaboration	ANFD	Fondation canadienne des femmes	CAF	Ingénieurs Canada	CRSNG	Universités (droit, études des femmes, etc.)		
Principaux-ales allié-e-s et mouvements complémentaires	Hommes de la nouvelle génération	OSBL pour l'équité des genres	FAEJ	CLC (syndicats)	Union européenne	Islande	Organisation « Evidence for Democracy »	Responsables de la diversité dans les entreprises
Principaux-ales bénéficiaires	Jeunes femmes	Femmes autochtones	Communauté 2ELGBTQIA+	HOMMES	Économie (PIB)			
Opposant-e ou créateur-ric-e de problèmes	Misogynie	Trump et Elon Musk	Femmes ayant intériorisé la misogynie	Patriarcat	Adeptes d'idéologies politiques, économiques et religieuses			
Spectateur-ric-e-s influent-e-s	FEGC	Parlementaires	Députés	Député-e-s provinciaux-ales	Commission permanente de la condition féminine de la Chambre des communes	Ministres responsables de la condition féminine	Directions de l'équité des genres (prov. et terr.)	

Absence de politique publique en faveur de l'équité générale en SIMT

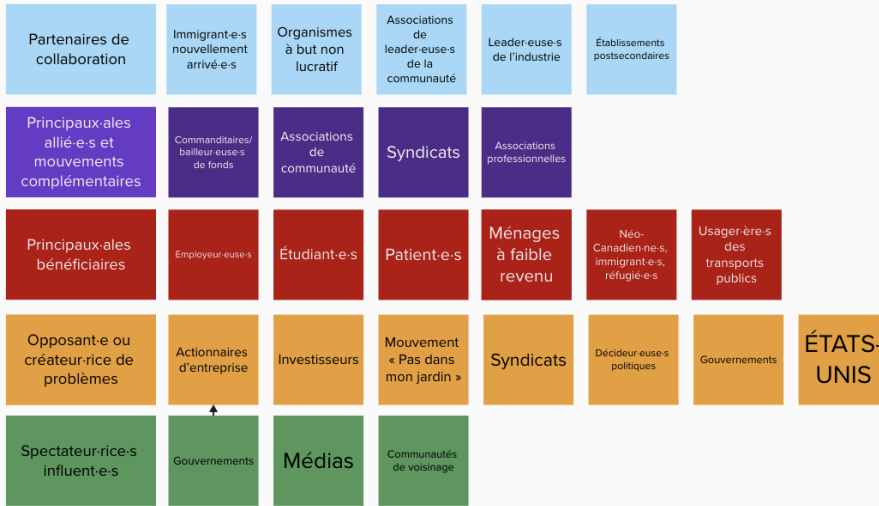
Générer des objectifs positifs

- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi

<p>Nous voulons : Des gouvernements FPT</p> <p>pour : Modifier et moderniser la législation en matière de SST</p>	<p>Nous voulons : Des gouvernements FPT</p> <p>pour : Adopter une législation sur l'égalité des genres</p>	<p>Nous voulons : Adopter une législation FPT sur l'égalité des genres</p> <p>pour : Établir légalement et habiliter l'égalité des genres</p>	<p>Nous voulons : Statistique Canada</p> <p>pour : Collecter de meilleures données (intersectionnelles)</p>	<p>Nous voulons : Plus de femmes</p> <p>pour : Agir comme avocates</p>	<p>Nous voulons : Des alliés masculins</p> <p>pour : Agir comme défenseurs</p>
<p>Nous voulons : Les employeur-euse-s qui prennent des actions</p> <p>pour : prévenir le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'intimidation et la violence en milieu de travail</p>	<p>Nous voulons : Des toilettes</p> <p>pour : TOUTES les femmes travaillant en SIMT</p>	<p>Nous voulons : Une prévention et une élimination</p> <p>pour : La violence conjugale</p>	<p>Nous voulons : Des gouvernements FPT</p> <p>pour : Faire une excellente planification stratégique</p>	<p>Nous voulons : Le gouvernement du Canada</p> <p>pour : Élaborer une stratégie nationale pour l'égalité des genres (recommandation de l'OCDE de 2018)</p>	<p>Nous voulons : Des accords internationaux en matière d'égalité des genres</p> <p>pour : À mettre en application</p>
<p>Nous voulons : Des gouvernements FPT</p> <p>pour : Élaborer des plans stratégiques et des plans d'action de lutte contre la traite des êtres humains</p>					

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi



Politiques universelles

Générer des objectifs positifs

- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

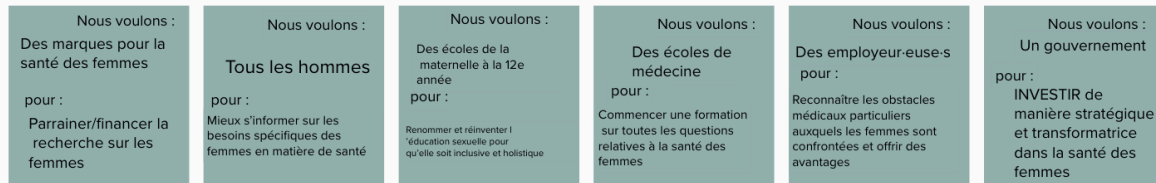
Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi



Préjugés à l'égard des soins de santé pour les femmes

Générer des objectifs positifs

- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi



**Équité salariale –
Manque de connaissances des obstacles**

Générer des objectifs positifs

- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer? Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi

Partenaires de collaboration	CCFSIMT	Éducateurs (de la maternelle à la 12e année, postsecondaire)	Organisme « Trade Winds »	Groupes Google sur le féminisme	Fondation canadienne des femmes	Universités
Principaux-ales allié-e-s et mouvements complémentaires	CCFSIMT	Groupes féministes	Intersectionnalité	Fondation canadienne des femmes		
Principaux-ales bénéficiaires	Femmes	Groupes minoritaires	Enfants			
Opposant-e ou créateur-ric-e de problèmes	Hommes	Vieilles générations	Trump			
Spectateur-ric-e-s influent-e-s	Superviseur-e-s (gestion)	Collègues de travail	Médias			

Le travail précaire est sous-évalué

Générer des objectifs positifs

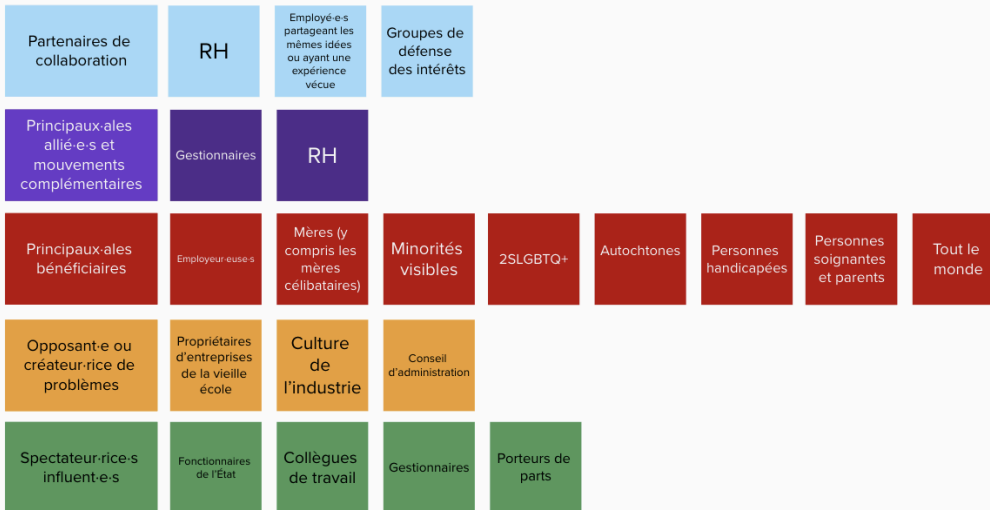
- Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
- Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi

<p>Nous voulons : Une équipe de gestion</p> <p>pour : Reconnaître et féliciter le personnel qui travaille dans des conditions précaires</p>	<p>Nous voulons : Des médias</p> <p>pour : Présenter le travail précaire sous un jour positif</p>	<p>Nous voulons : Des écoles</p> <p>pour : Reconnaître l'importance du travail précaire</p>	<p>Nous voulons : Des employeur-euse-s</p> <p>pour : Compenser le travail précaire</p>	<p>Nous voulons : Un gouvernement</p> <p>pour : Repérer et limiter le travail précaire (travail à court terme/contrat de travail temporaire)</p>
---	---	---	--	--

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Qui pourrions-nous impliquer?

Identifier les acteur-ric-e-s potentiel-le-s qui pourraient s'impliquer dans ce défi



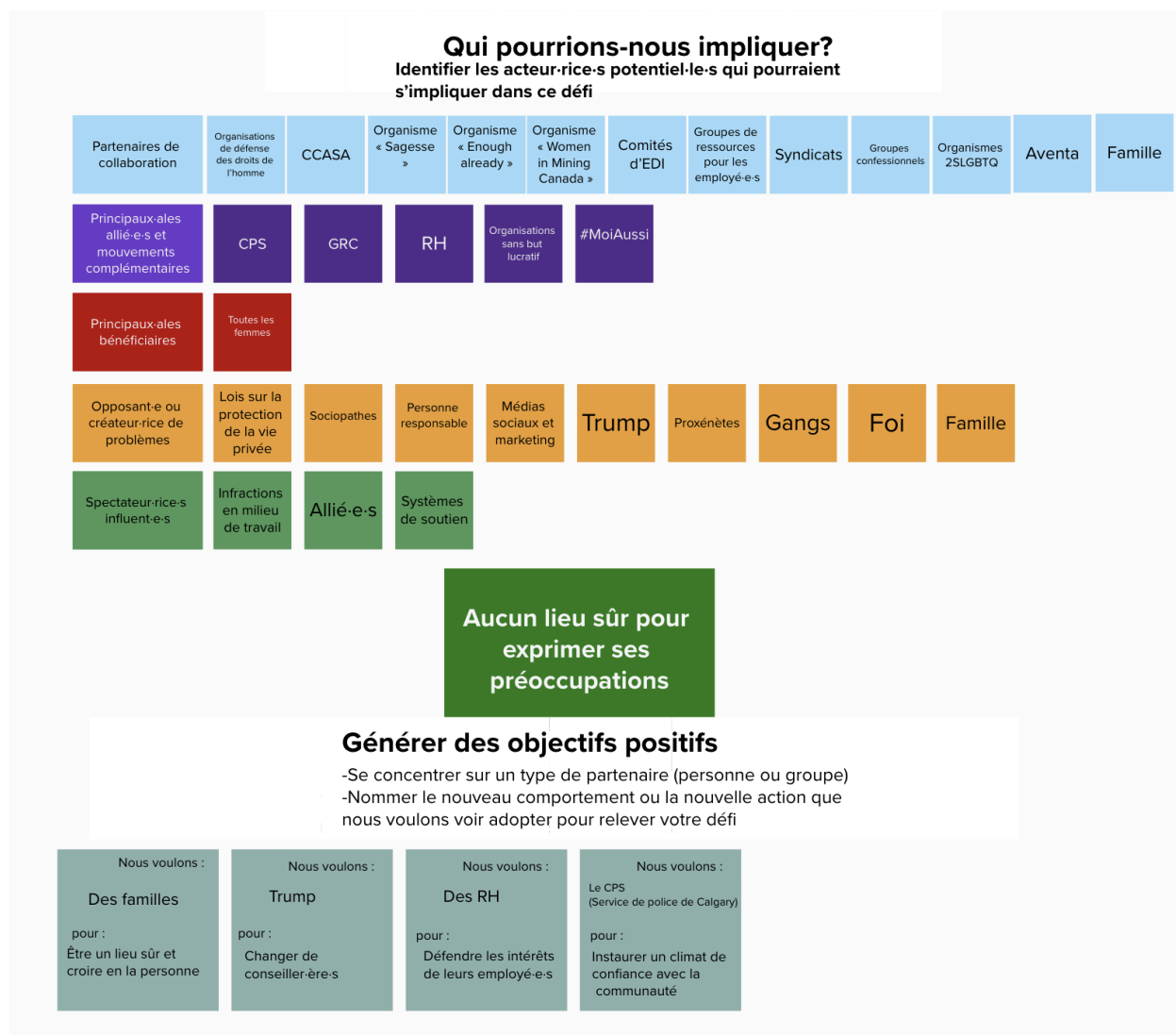
Manque de flexibilité dans un environnement de travail standard/traditionnel

Générer des objectifs positifs

-Se concentrer sur un type de partenaire (personne ou groupe)
-Nommer le nouveau comportement ou la nouvelle action que nous voulons voir adopter pour relever votre défi



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

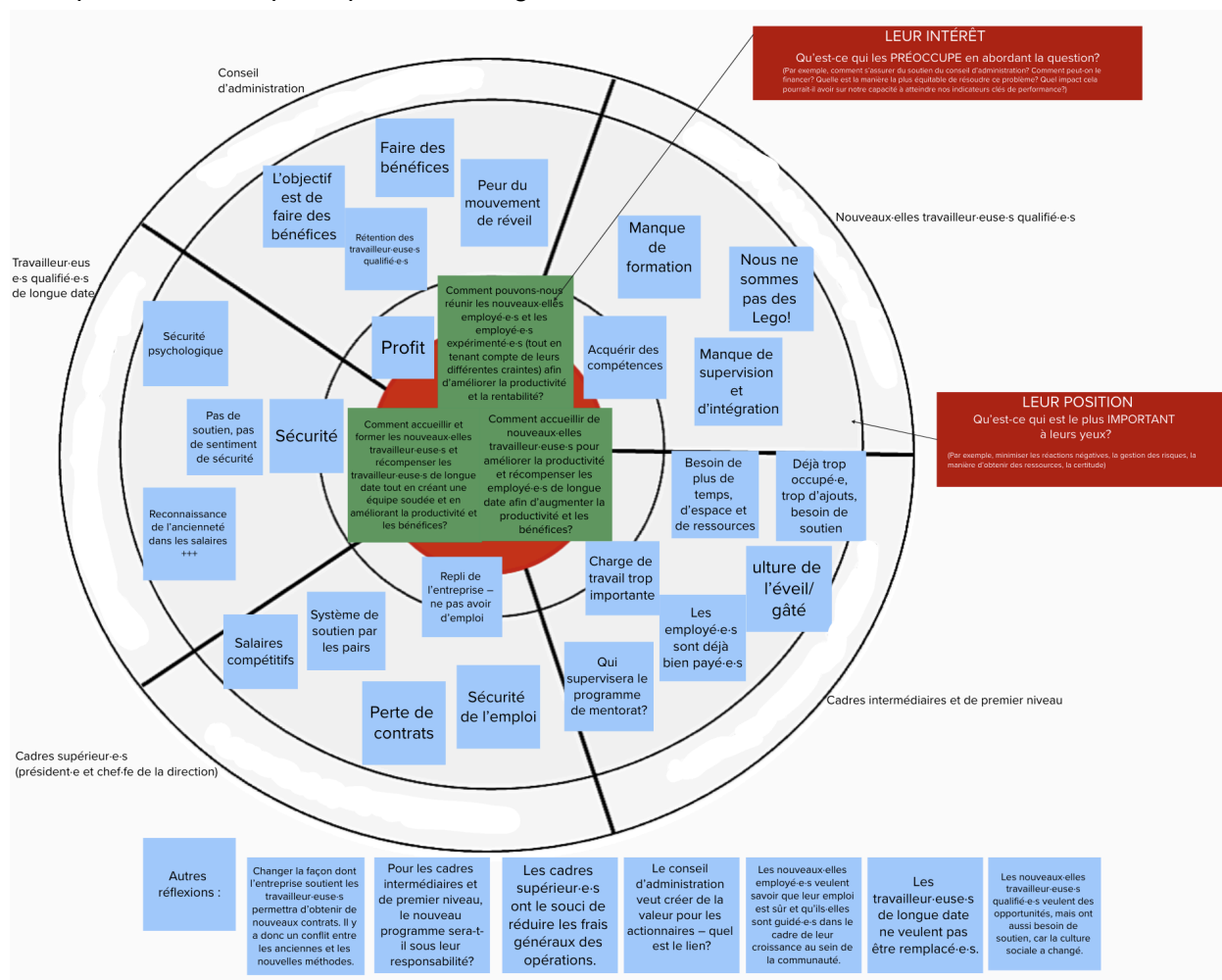


Dialogue de groupe n° 4 | Cerner notre problème | Définition collective du dilemme

La dernière activité proposée aux participant-e-s était un exercice intitulé « Définition collective du dilemme ». La Dre Cheuy a expliqué que nos préjugés peuvent nous aveugler. Les problèmes insolubles sont souvent maintenus en place par des obstacles implicites et semi-explicites, tels que les modèles mentaux, les relations et les connexions, et la dynamique du pouvoir. Les acteur-ric-e-s de changement peuvent trouver de nouvelles solutions en s'appuyant sur différents points de vue. Cet outil permet aux participant-e-s de prendre en considération les points de vue des différentes parties prenantes impliquées afin d'élaborer une interrogation pertinente qui encourage la créativité et la génération de solutions mutuellement avantageuses. La CCFSIMT a fourni aux participant-e-s une étude de cas qui se trouve à l'annexe D. Cette étude présente un scénario dans lequel une entreprise doit décider si elle devrait mettre en œuvre un programme de mentorat par les pairs. Cinq points de vue des parties prenantes sont présentés. Les participant-e-s ont travaillé sur une feuille de définition collective du dilemme (voir annexe E) afin de trouver une solution qui pourrait convenir à toutes

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

les parties. Les participant·e·s ont été interrogé·e·s sur la manière dont nous pourrions collectivement formuler le questionnement ou le problème auquel toutes les parties prenantes impliquées pourraient s'engager à répondre. Sur la page suivante, vous en trouverez un exemple venant des participant·e·s en ligne.



Tous les groupes ont créé un diagramme similaire. Voici quelques autres énoncés (équivalents aux cases vertes ci-dessus) proposés par d'autres groupes :

- Comment pourrions-nous améliorer la rétention, la productivité et la durabilité en mettant en place un système de soutien par les pairs?
- Maximiser l'expérience des employé·e·s et le succès de l'organisation grâce au transfert de connaissances par les pairs.
- Comment pourrions-nous répondre à la complexité des besoins des travailleur·euse·s tout en maintenant la viabilité financière de l'entreprise?
- Comment pourrions-nous nous adapter pour attirer et conserver la main-d'œuvre qualifiée nécessaire pour remporter et exécuter des contrats et pour assurer le succès et la croissance de notre entreprise?
- Comment pourrions-nous vous aider à développer vos compétences, à améliorer la sécurité du milieu de travail et à renforcer la confiance?

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

- Comment pourrions-nous améliorer la rétention du personnel et mettre en œuvre un programme de formation abordable et efficace tout en tenant compte de tous les points de vue et de toutes les préoccupations?
- Comment pourrions-nous travailler ensemble tout en continuant à accroître la productivité?

Dernières réflexions et perspectives

Le forum a été l'occasion pour les acteur·rice·s de changement en SIMT d'en apprendre plus sur le changement systémique et sur la manière de trouver des avenues pour aller de l'avant et mener au changement. La Dre Cheuy a organisé les séances de dialogue de groupe conçues à partir de cinq thèmes prioritaires présélectionnés pour aider les participant·e·s à cibler les orientations potentielles en matière de défense des intérêts et à identifier les partenaires stratégiques et les personnes d'influence clés. La définition collective du dilemme a aidé les participant·e·s à voir un problème à travers le prisme de multiples points de vue et à comprendre comment créer une voie à suivre qui fasse consensus. Ces exercices ont permis aux participant·e·s d'explorer différentes manières d'exprimer leurs expériences passées en toute sécurité et de trouver ensemble des moyens d'aller de l'avant.

Merci à l'ensemble des participant·e·s du forum « Apprendre à diriger ». La CCFSIMT prépare actuellement un forum intitulé « *Apprendre à agir* » qui se tiendra en octobre 2025 à Montréal, au Canada.

Nous espérons vous voir tous et toutes à Montréal en octobre 2025!



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Annexes

Annexe A

Mobilizing for Systems Change

CCWESTT
CCFSIMT

Thursday February 27th, 2025 | 8:45 am – 4:00 pm
Lumi Experience Brookfield Place

Tamarack Learning Centre

TAMARACK INSTITUTE

Land Acknowledgement

Turtle Island (North America) has been home since time immemorial to the ancestors of First Nations, Métis, and Inuit Peoples. We recognize that, in this territory, Indigenous rights holders have endured historical oppression and continue to endure inequities that have largely resulted from the widespread failure of non-Indigenous treaty people to hold up their responsibilities.

Reconnaissance du territoire

L'Île de la Tortue (Amérique du Nord) abrite depuis des temps immémoriaux les ancêtres des Premières Nations, des Métis et des Inuits. Nous reconnaissons que, sur ce territoire, les détenteurs de droits autochtones ont subi une oppression historique et continuent d'endurer des injustices qui résultent en grande partie de l'incapacité généralisée des non-autochtones signataires de traités à accepter leurs responsabilités.

African Ancestral Acknowledgement

We wish to acknowledge those who came to Turtle Island as settlers – as migrants either in this generation or in generations past – and those of us who came here involuntarily, particularly those brought to these lands as a result of the Trans-Atlantic Slave Trade and Slavery. Tamarack wishes to pay tribute to those ancestors of African origin and descent and thank them for their contributions towards transforming systems in ways that promote everyone's sense of belonging and safety.

Reconnaissance de la présence africaine

Nous reconnaissons celles et ceux qui sont venus.e.s ici en tant que migrant.e.s de cette génération ou des générations précédentes – et ceux et celles d'entre nous qui sont venus.e.s ici involontairement, en particulier ceux qui ont été forcé.e.s sur ces terres à la suite de la traite transatlantique des Noirs et de l'esclavage. Nous rendons hommage à nos ancêtres d'origine et de descendance africaines.

OUR MISSION

Tamarack is a connected force for community change – building the capacity of changemakers in cities and communities within Canada and around the world.

OUR 2030 STRATEGIC PRIORITIES

- Grow the capacity of changemakers
- Drive community and large-scale change
- Shift policy and advocate for systems change

Vibrant Communities

ENDING POVERTY
DEVELOPING COMMUNITY
BUILDING POWER FOR RURAL
CLIMATE TRANSITIONS

Canada's off-cold poverty rate

Source: <https://tvpgr.net/connectingpoverty-rising-how-well-are-poor-comes/>

Session Overview

- Create a shared understanding of systems change
- Co-generate and prioritize possible system shifts needed to advance gender equity in SETT
- Develop potential action plans to address prioritized system shifts
- Assess the potential impact of chunking and linking draft action plans

Session Agenda

• Welcome, Introductions & Ice-Breaker
• Setting the Context What is Systems Change?
• Panel Sharing Lessons of Systems Change & Innovation
• BREAK
• Small Group #1 Generating & Prioritizing Critical Shifts
• LUNCH
• Small Group #2 Exploring System Barriers & Root Causes
• Small Group #3 Mapping Your Ecosystem
• Small Group #4 Framing Our Issue
• Session Wrap-Up & Reflection

Making Connections

TAMARACK INSTITUTE

Exploring Systems Change

TAMARACK INSTITUTE

Create New Solutions With Collaboration

The way I think...
The options I see...
The choices I make...

- Traditional approaches to problem-solving are NOT effective in addressing the complex, interconnected problems
- Impact on a complex issue is rarely achieved by a single intervention. More often it is the result of a diverse set of activities, that are loosely aligned and mutually reinforcing

TAMARACK INSTITUTE

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

New Thinking Creates New Systems

Paradigm Pioneers create new systems in a context dominated by old ways of thinking and doing. They are more efficient and effective when learning together

"You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete."
- Buckminster Fuller

SOURCE: Supporting Pioneer Leaders as Communities of Practice: How to Build/Develop New Leaders in Great Numbers by Meg Whelan

TAMARACK INSTITUTE

What is Systems Change?

"Shifting the conditions that hold the problem in place."
- Social Innovation Generation

Like Oceans, We Rise by: Mika Soetaert, Age 18

TAMARACK INSTITUTE

A Formula For Achieving Impact

What are the critical systems and/or human experience shifts in our collaborative focused on wanting to make happen?

TAMARACK INSTITUTE

Distinguishing Program & Systems Change Strategies

"Programmatic interventions help people to beat the odds. Systemic interventions seek to change the odds."
- Karen Pittman, Co-founder, Forum for Youth Investment

Problem-Free Isn't Fully Prepared

Only 4 in 10 young people are doing well when doing well is defined across these 3 areas.

SOURCE: Forum for Youth Investment

TAMARACK INSTITUTE

The Six Conditions of Systems Change

SOURCE: The Water of Systems Change, Kramer, Kanis & Senge, June 2018, pg.4.

TAMARACK INSTITUTE

Strategies To Get To Systems Change

- Policy – advocating for policy change at local or provincial levels to improve the systems
- Enhancing Services – Bring in previously unnoticed practice, movement or resources to enhance existing local services
- Learning Through Prototyping – Start small with willing partners, learn from the experience and then expand
- Increasing Coordination – Re-aligning existing programs and stakeholders to maximize system efficacy

TAMARACK INSTITUTE

Learning to See the System

- We are not separate from the systems we are wanting to change. This can make it difficult to clearly see the barriers
- Complex systems have recognizable patterns and dynamics that can be influenced
- Actions to influence the system can have both intended AND unintended consequences
- The impact of an innovation can be assessed by the "ripple effect" how much of the system surrounding the innovation is "disturbed" from the status quo

TAMARACK INSTITUTE

Embracing The Afari Practice Of Dagu

"Dagu is life"
- Afari saying

TAMARACK INSTITUTE

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

Collaboration | A Shared Innovation Space

Collaboration...




- Engages a diversity of leaders and sectors to **think and learn** together to create a deeper understanding of their shared issue to identify and prototype promising new solutions
- Focuses on enabling **greater alignment** among existing programs and services as well as advancing **strategies** to address systemic barriers
- Appreciates that their leaders are required to **actively contribute** to implementing their Common Agenda while simultaneously **growing the network** of individuals and organizations contributing to their effort




Linking Local Power to Shift Systems

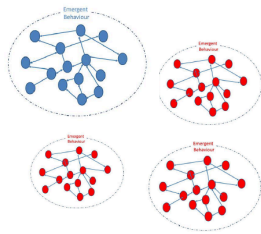
- Local innovation is necessary and effective at creating new solutions, but alone rarely leads to lasting systems transformation
- Efforts that generate impact in one or more communities are often small victories in the longer-term, work to generate lasting systems change
- Scaling a successful local **solution** requires funding, technical assistance, political support and resources from many sectors and players both inside and outside the community
- Local innovation and action is more likely to generate systems-level change when supported by a unique, and often invisible, player known as a Field Catalysts




SOURCE: *Accelerating Community Innovation: The Role of the Field Catalyst* by Sylvia Chew



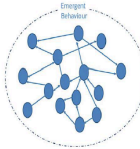
Communities: Complex Adaptive Social Systems




- Multiple actors
- Emergent
- Non-linear
- Unpredictable
- Dynamic/Evolving
- No two communities are the same



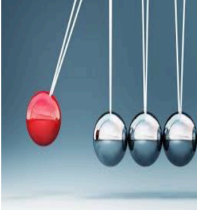
Characteristics of Complex Social Systems



- We **disrupt** – rather than **change** – systems and then try to assist them to reorganize in more desirable patterns
- Systems have **defense immune responses** – they often resist change
- Changes in systems can trigger a wide variety of intended and unintended effects
- Systems can experience **snap back** when they return to old ways of doing things
- All efforts to change systems are adaptive (act, learn, adapt) and very **difficult to plan much in advance**




Systems Change | Beware of “Snap-Back”



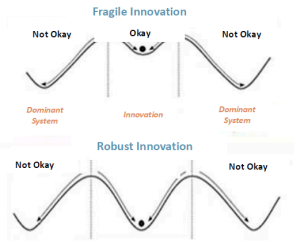

- The dominant system is very resilient. Change may be short-lived as systems “snap back” to the old way of doing things
- Snap back can occur at many levels (individual, organizational, initiative, and/or societal)
- Any effort to change systems will be adaptive, messy, ever-evolving and will often yield unpredictable results

SOURCE: VIDEO | *Preventing Snap Back*, by Brenda Zimmerman




Preventing Snap Back

- Can we **decrease** the resilience of the dominant system?
- Can we **deepen** the resilience of our innovation?





6 Actions to Prevent Snap Back



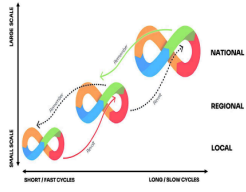
- Embrace **unknowability**
- Relationships are key** (keep the faith, enhance the attractors for your innovation, dampen attractors of dominant system)
- Ensure **community ownership** of actions and measurement (trust the voice of the community)
- Invest in **ongoing engagement** (don't “starve” initiatives)
- Be **strategic thinkers not just strategic planners** (recognize iterative work of systems change; develop pattern recognition skills)
- Don't confuse “quick wins” with “quick fixes”** (success is NOT a destination; develop safe-fail experiments; engage both content AND context expertise)

“Managers would rather live with a problem they can't solve than with a solution they can't fully understand or control”
- Eric Bonabeau (GO, Innovations)




Panarchy | Appreciating System Dynamics

- No system can be understood or managed by focusing only on a single scale
- Interactions across scales are fundamental to understanding the dynamics of a system at any particular scale
- Cross scale interactions fuel transformation:
 - The smaller, faster levels invent, experiment and test new ideas
 - The larger, slower levels stabilize and conserve accumulated memory of past, successful experiments



SOURCE: *Resilience Alliance*



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025


Use Panarchy as a Lens

- Think of a complex challenge requiring coordination of resources, tasks, and strategies across scales
- Name the scales in which you are currently working
- What other levels exist above, below, and between?
- Generate strategies to notice and/or influence what is unfolding at levels above and below you
- Which strategies & actions will help you make progress?

Common Patterns in Systems Change

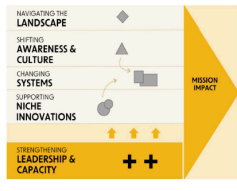
- Niche innovations scale to the point that they become the norm
- Building of awareness and will to act on an issue creates fertile ground for systems change & niche innovations
- Pushing through a policy or systems change builds awareness and willingness to change and creates the conditions (funding etc.) to initiate niche innovations

Communications Ending Poverty 2022 Impact Report




The Multi-Level Perspectives Framework

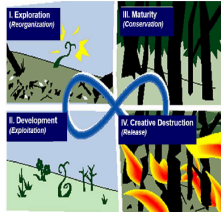
- Navigate the Landscape** – monitor, analyze & adapt to the larger political, economic & social context
- Shift Awareness & Culture** – Raise awareness of the public & influential leaders about an issue, why it needs and contribute to changing public attitudes & behaviours
- Change Systems** – Adjust the policies, structures, processes, resource flows, relationships & day-to-day practices to encourage widespread change in aligned organizations
- Support Niche Innovations** – Develop, test and, where appropriate, sustain and scale novel solutions.
- Strengthen Leadership & Capacity** – Increase the skills, resources and sense of agency to “drive” a change process or initiative through iterative cycles of planning, implementation & evaluation




SOURCE: The Role of Innovation in Systems Change by M. Cebal, L. Attygalle, N.Pai



Tamarack’s Lessons for Advancing Systems Change




- Plan for 3 to 5-year campaigns
- Different leadership is required at different phases
- Learning and reflection needs to be built into every phase
- Systems are resilient - watch out for “snap-back”
- Renewal is critical



5 Actions of Successful Systems Activists

- Find Allies** – People who understand the system better than you do and are connected to senior leaders or policy-makers. They are force multipliers
- Look for Pressure Points** – What parts of the system that are under pressure, or under-performing? These are places where the appetite for change may be higher
- Be Positive** – Try to understand the fears and concerns of those you’re trying to influence – find areas where you can work with the grain of their self-interest
- Sow a Lot of Seeds** – If you share lots of specific proposals with key decision-makers, you increase the odds that one of your ideas will sprout when changing circumstances create an appetite for new approaches
- Be Flexible and Relentless** – If you run into a wall, just move somewhere else. You need to be “like water running around a stone.”

SOURCES:
• ARTICLE | Create a Cascade of Change by Frances Westley
• VIDEO | How to be a Successful System-Level Activist, Frances Westley



A Systems Impact Story



CBYF Portage la Prairie, MB




Sustainable Collaboration Story

CBYF Portage la Prairie

- Established in 2020 to improve lives of youth aged 13-30 in the city & surrounding area. This cross-sector collaborative is based out of the Portage la Prairie Community Revitalization Corporation (PCRC)
- A primary focus was to address the needs of students who were not attending regularly attending school
- This led to the creation of an innovative alternative education Initiative called The Roving Campus

Portage la Prairie's Roving Campus

ROVING CAMPUS PROJECT DATA


- 22,000+ people learn and develop skills
- 600+ educators working monthly in school
- 400+ youth provided
- 40+ certification programs available
- 35+ awarded essential certificates/diplomas
- 16+ health taught community
- 11+ local businesses supported
- 10+ paid positions featured
- 9+ student-specific learning goals achieved
- 4+ students earning the national post-secondary network
- 0+ number of student's incarceration

The Roving Campus is a collaborative, community-centered solution that is founded on and led by the authentic needs and experiences of youth.

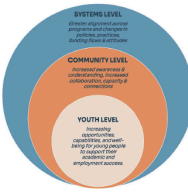
- 100% of students who participated in round 1 and 2 of an initiative graduated high school. None of the participants were at risk for graduation.
- 100% of students received professional accreditations that were added to their resumes.
- 90% of round 1 students were Indigenous or Métis.

- Training and skill development opportunities had profound and positive effects on youth
- The Roving Campus integrated certification opportunities seamlessly into the school day
- 80% of Roving Campus students secured summer employment...a notable change given their previous hesitancy to complete school or pursue ambitious careers

SOURCE: CBYF Community Innovation Fund Impact Report




Evaluating the Impact of The Roving Campus



CBYF Portage la Prairie is part of a network of 20 small, rural, communities focused on youth success. Individually and collectively their work has demonstrated impacts for:


- Youth** – Increased opportunities, capabilities and well-being for young people that has contributed to their academic and employment success
- Communities** – Increased awareness and understanding of youth, their needs & potential, increased collaboration, capacity and connections
- Systems** – Greater alignment across programs, changes in organizational and political policies and practices, changes in funding flows as well as shifts in attitudes and behaviours across the communities

SOURCE: CBYF Community Innovation Fund Impact Report




Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025

The Roving Campus | The Ripple Effect



- All its students had been identified by their board as unlikely to graduate but the end of the year, 100% had graduated and 30% chose to go on to further education
- The high-school has expanded Roving Campus to begin in Grade 10
- It is now being replicated in 2 other CBYF communities
- Pilot attracted an additional \$250,000 in funding from another Foundation
- Gained national recognition in Canadian Geographic magazine as one of "20 Canadian innovations you should know about"

SOURCE: CASE STUDY | Portage La Prairie: Roving Campus Re-Engages Students




- Questions
- Insights
- Comments



A Panel Discussion

Lessons in Leading Systems Change in SETT




Today's Panel



Alicia Bjarnason (Moderator) | Dr. Rachael Pettigrew | Heather Campbell | Carol Lee



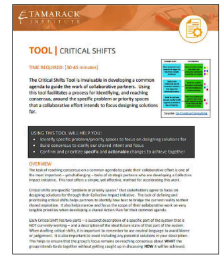

Break

Relax, recharge, reflect.




Small Group Dialogue #1

Brainstorming & Prioritizing Critical Shifts




TOOL | Brainstorming & Prioritizing Critical Shifts



What Are Critical Shifts?

- Agreeing on critical shifts can help align a Common Agenda
- Critical shifts focus:
 - On specific "problem/priority spaces" that we want to focus on designing solutions for
 - Our attention on the specific and actionable changes we want to achieve together and help clarify our shared intent
 - On ideas and opportunities NOT on existing organizations
 - On systems-level changes and/or human experience changes

TOOL | Brainstorming & Prioritizing Critical Shifts




Defining Critical Shifts

Current State	Ideal Future State
Youth are not involved in decisions that impact the community's future	Youth are actively involved in community decision-making on a continuous basis
Youth do not have enough mental health supports available in the community.	There are adequate, accessible, culturally-safe mental health supports in the community to support youth.
Many youth don't have networks of support to help them navigate hard times.	Youth can easily connect with elders & others in the community to receive mentorship & support.

A good critical shift statement:

- Has two parts:
 - A succinct statement that describes a specific part of the system that isn't working, and
 - A description of the ideal future state for this part of the system
- Uses neutral (non-judgmental) language
- Does NOT include anything about "HOW" the shift will happen



Prioritizing Critical Shifts

Current State	Ideal Future State	Criteria
<ul style="list-style-type: none"> Youth are not involved in decisions that impact the community's future. Youth do not have enough mental health supports available in the community. Many youth don't have networks of support to help them navigate hard times. 	<ul style="list-style-type: none"> Youth are actively involved in community decision-making on a continuous basis. There are adequate, accessible, culturally-safe mental health supports in the community to support youth. Youth can easily connect with elders & others in the community to receive mentorship & support. 	<ul style="list-style-type: none"> What shift will advance the CCWESTT's vision and goals most powerfully? What shift, if achieved first, would enable other shifts to happen more powerfully and/or easily? What shift would NOT happen without a group like ours to move it forward? What shift would generate broad energy, enthusiasm & leadership from our member network?

Critical Shifts for CCWESTT

- What critical shifts are needed in each of CCWESTT's 5 priority areas to advance equity in SETT?
- CCWESTT's 5 priority areas are:
 - Barriers to Participation (accessible childcare, role models etc.)
 - Safe & Inclusive Workplaces (GB violence, PPE, hiring & retention, culture, occupational health & safety etc.)
 - Employment Equity & Advancement (hiring & promotion, pay equity, women in leadership etc.)
 - Precarious Work (standards and practices for contract workers etc.)
 - Building Power Through Collaborative Action (legislative & policy change)

Brainstorming & Prioritizing Critical Shifts

- At your table, brainstorm critical shifts needed within the priority your table has been assigned (20 min)
- If another group was also assigned your priority, meet and consolidate your shifts into a single list (5 min)
- Individually, review the critical shifts in each of the 5 priority areas. Use the criteria and your dots to indicate the shifts within each priority that you'd personally most like to see be put into action

You will have:

- 20 minutes to generate critical shifts for your priority
- 5 minutes to consolidate shifts with others focused on that priority
- 10 minutes to review the shifts in all 5 priority areas and use the suggested criteria to prioritize the shifts you'd most like to see move forward first.

- Questions
- Insights
- Comments

Lunch

Enjoy!

CCWESTT's Prioritized Critical Shifts

Barriers to Participate in SETT Workplaces		Safe & Inclusive Workplaces		Employment Equity & Advancement		Precarious Work		Building Power Through Collaborative Action	
Current State	Future State	Current State	Future State	Current State	Future State	Current State	Future State	Current State	Future State

Identifying System Barriers & Root Causes


Developing Systems Change Strategies

- Seeing system barriers and exploring their root causes can allow you to "zoom in" and identify tangible and specific actions to advance systems change
- There are often multiple "pathways" to advancing systems change
- Successful systems change efforts are usually the result of an array of actions, unfolding across scales in mutually reinforcing ways

Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025




4 Steps To Map Your Eco-System

1. Identify the players in the eco-system – This might include:
 - Resource providers
 - Key allies & complimentary movements
 - Key stakeholders
 - Opponents & problem-makers
 - Influential bystanders
2. Brainstorm conditions that affect your issue such as:
 - Policies & admin structures
 - Economics
 - Geography
 - Research
 - Infrastructure
 - Attitudes and social norms
3. Create a visual map – useful hints include:
 - Acknowledge different needs (what's roughly right?)
 - If helpful, illustrate connectors between different elements
 - Don't over-emphasize your organization's role
4. Engage in sense-making together



Mapping Your Eco-System

- Imagine you are mobilizing to advance one of the positive goals identified to address your systems challenge
- Map key players in your eco-system using the following prompts:
 - Who are your collaborative partners?
 - Who are your allies and/or complementary movements?
 - Who are your key beneficiaries?
 - Who are opponents and/or possible problem-makers?
 - Who are influential by-standers?






Writing Positive Goals

- Focus on a type of person or group (e.g. Elementary school principals in our district...not "Principal Skinner")
- Focus on a new behaviour, what would they do differently? (e.g. Change their discipline policies...not "Be nice.")
- Choose a positive goal (e.g. feels new, actionable, people-focused, matched to the scope of the problem, ambitious but achievable)

We want
Person / Group
to
New Behaviour

SOURCE: Greater Good Design Studio



Ecosystem Mapping, Generating Positive Goals


Small Group Dialogue #3

As a group:

1. Bring forward the challenge your group would like to design solutions for
2. Develop an eco-system map of potential allies, bystanders & adversaries related to that challenge
3. Draft positive goals for the various stakeholders identified in your ecosystem map that could contribute to addressing your challenge

You have:

- 20 minutes to create an ecosystem map
- 20 minutes to generate positive goals for various stakeholders
- Make sure everyone has a chance to speak



Break





Relax, recharge, reflect.





Gallery Walk



- Circulate the room and provide feedback on the systems barriers and actions
- Use post-it notes to provide "in the moment" feedback to the analysis of the various system barriers
- What commonalities and insights do you see?

Feedback Matrix

 What I like about this is...	 What I would improve is...
 Questions I have...	 New ideas this gives me...



Co-Defining the Dilemma

TOOL | CO-DEFINING YOUR DILEMMA

When designing engagement efforts, considerable thought is given to who needs to participate and how to design a process that is accessible. Similar thought should be given to considering the best ways to frame the challenge we are seeking input on. This tool considers the perspectives of various stakeholders to describe a meaningful question that encourages creativity and the generation of new solutions.

TOOL DESCRIPTION

The question we ask when we engage has tremendous impact on the quality of our responses and dialogue. Before we establish the framework and agenda for the work, there are several key questions to consider: Who are the stakeholders? What are the barriers to their participation? How can we create a shared space to help us engage the variety of voices represented? How do we frame the challenge? This tool provides a framework to help us answer these questions.

TOOL OBJECTIVES

1. Build credibility and highlight opportunity.
2. Identify the barriers to stakeholder participation.
3. Build trust and rapport with stakeholders.
4. Avoid competition that creates silos.

TOOL BENEFITS

1. Identify the stakeholders groups that you want to engage in the dialogue within each question in the work plan.
2. The Stakeholder Matrix: The stakeholders to collaborate on the issue being explored.
3. The Engagement Strategy: How to engage stakeholders with the best strategy for your situation.

TOOL PROCESS

1. Share the challenge question to the group and discuss. Ask questions that the various stakeholders represent and agree upon what would best be for the broader community.
2. Consider having representatives from the various stakeholder groups to help you to represent the question to the group. Ask questions of the group. Ask questions of the group. Ask questions of the group. Ask questions of the group.

TOOL | Co-Defining the Dilemma

Our Biases Can Blind Us

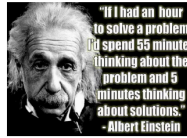
- Intractable problems are often held in place by implicit and semi-explicit barriers such as:
 - Mental models
 - Relationships & connections
 - Power dynamics
- Changemakers find new solutions by engaging diverse perspectives – including those closest to the problem



The Power Of Framing

Framing:

- Enables better understanding of a complex issue (sense-making & interpretation)
- Influences how we interpret and respond
- Rich dialogue between perspectives results in good framing
- Reframing can change how an issue is viewed and spark innovation



Co-Designing the Question We Want to Answer



Framing Engagement Questions as "Appreciative Dilemmas"

- A way of making space for 'grown-up' conversations.
- A way to embed various tensions and different values.
- Encourages people to have dialogue about interests as opposed to debating positions.
- Promotes creativity and acknowledges trade-offs.



How We Ask Questions Matters



A question for a debate (win/lose)

- What's more important protecting national parks or allowing people to enjoy them?

Alternative way to frame (compromise)

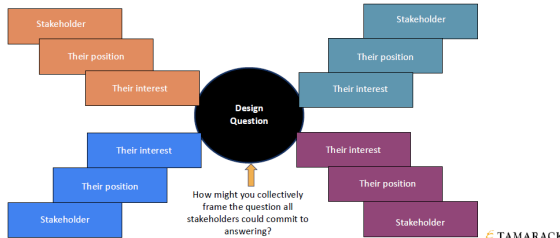
- How can we balance the need to protect our parks while enabling easy access to them?

A better way to frame (appreciative/creative)

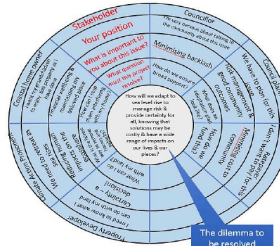
- How can we maximize enjoyment of national parks and improve our protection of them?



Co-Defining the Engagement Question



The Co-Defining The Dilemma Tool



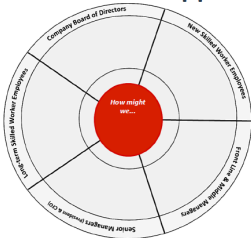
How might we collectively frame the question/issue that all stakeholders could commit to answering?

TOOL 1: Co-Defining the Dilemma

SOURCE: Twynfords, 2013



A Peer Support System Case Study



Apply the Co-Defining the Dilemma Tool

CASE STUDY 1: Implementing a Peer Support System at an Alberta Construction Company



Small Group Dialogue #4

Co-Defining the Dilemma Case Study

As a group:

- Review the Case Study
- Complete the Co-Defining the Dilemma Tool for each of the perspectives in the Case Study
- Draft a "How Might We..." question that all the different perspectives could commit to answering

You have:

- 20 minutes to develop your "How Might We..." question
- Make sure everyone has a chance to speak



Forum de la CCFSIMT « Apprendre à diriger » de 2025



- Questions
- Insights
- Comments



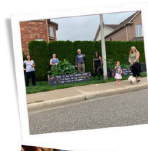
Final Reflection...

How are you thinking about systems change differently now ?



Contact Me!

Sylvia Cheuy
Consulting Director, Collaboration
Tamarack Institute Learning Centre
sylvia@tamarackcommunity.ca
416-988-6887





Thank you

Community is a verb.
Empowering action. Inspiring change.



Annexe B





TOOL | CRITICAL SHIFTS

TIME REQUIRED: [30-45 minutes]

The Critical Shifts Tool is invaluable in developing a common agenda to guide the work of collaborative partners. Using this tool facilitates a process for identifying, and reaching consensus, around the specific problem or priority spaces that a collaborative effort intends to focus designing solutions for.

CURRENT STATE	FUTURE STATE
Many youth don't have enough of resources to help them engage in their time.	Youth are more engaged in their time by participating in community projects.
Youth in the community are not involved in decision that impact the community's future.	Youth are actively involved in community decision-making on a continuous basis.
Youth do not have enough mental health supports available in the community.	Youth are more engaged in their time by participating in community projects.

Source: [Co-Creative Consulting](#)

USING THIS TOOL WILL HELP YOU:


- Identify specific problem/priority spaces to focus on designing solutions for
- Build consensus to clarify our shared intent and focus
- Confirm and prioritize specific and actionable changes to achieve together


OVERVIEW

The task of reaching consensus on a common agenda to guide their collaborative effort is one of the most important – yet challenging – tasks of strategic partners who are developing a Collective Impact Initiative. This tool offers a simple, yet effective, method for accelerating this work.

Critical shifts are specific “problem or priority spaces” that stakeholders agree to focus on designing solutions for through their Collective Impact initiative. The task of defining and prioritizing critical shifts helps partners to identify how best to bridge the current reality to their shared aspiration. It also helps narrow and focus the scope of their collaborative work on very tangible priorities when developing a shared Action Plan for their common agenda.

Each Critical Shift has two parts – a succinct description of a specific part of the system that is NOT currently working – and a description of the ideal future state of that part of the system. When drafting critical shifts, it is important to remember to use neutral language to avoid blame or judgement. It is also important to avoid including any potential solutions in your description. This helps to ensure that the group's focus remains on reaching consensus about WHAT the group intends to do together without getting caught up in discussing HOW it will be achieved.





TOOL | CRITICAL SHIFTS

2

TOOL HOW-TO

- Brainstorm** – Invite participants to take several minutes to individually generate possible critical shifts related to their issue.
- Share, Clarify and Synthesize Critical Shifts** – Invite participants to share their critical shifts. As they are posted, allow folks to ask clarifying questions. Be sure to edit any Critical Shifts to remove any suggestions of blame or any advice about implementation. Cluster like Critical Shifts together and title the cluster.
- Prioritize** – Invite participants to review all Critical Shifts and use the following agreed-upon criteria to prioritize the ones that should be explored and implemented first. Possible criteria may include:
 - What critical shift will advance our common agenda most powerfully?
 - What critical shift, if we achieved it first, would enable other shifts to happen more easily or more powerfully?
 - What critical shift would NOT happen without a collaborative effort like ours to move it forward?
 - What critical shift would generate broad energy, enthusiasm and leadership with stakeholders and the community?
- Gather Feedback & Refine** – Once the group has prioritized their Critical Shifts, they may want to engage other key stakeholders – both within and in addition to their own organizations or groups – to gather further input and feedback on their proposed priorities. This provides an excellent opportunity to broaden engagement and identify other interested people who can help advance and/or join the group's collective work.

CRITICAL SHIFT EXAMPLES


CURRENT STATE	FUTURE STATE
Many youth don't have networks of support to help them navigate hard times.	Youth can easily connect with elders and community members for mentorship and support.
Youth in the community are not involved in decision that impact the community's future.	Youth are actively involved in community decision-making on a continuous basis.

DIVING DEEPER


To learn more about Critical Shifts:


- Check out Co-Creative Consulting's [J2 Tools to Foster Alignment](#) (Critical Shifts is #4)
- Visit the [Co-Creative Consulting website](#)

Copyright © 2021 by Tamarack Institute
tamarackcommunity.ca




Annexe C





TOOL | MAPPING OUR ECOSYSTEM

An ecosystem map is a visual depiction of the landscape within an initiative operates. Creating a map of your issue's ecosystem can be a useful way to identify larger systemic issues and problems at play. It can also help to reveal the complexity and dynamics between various elements within the system.



A Sample Ecosystem Map
Source: [Northwest Nonprofit Notes](#)

TOOL DESCRIPTION


An ecosystem map is a visual depiction of the landscape within an initiative operates. When we depict an ecosystem in the form of a visual map, it can be an important step in learning and understanding that can reveal insights, connections, leverage and breakthroughs for affecting your issue.


USING THIS TOOL WILL HELP YOU:

- Identify gaps in essential services and functions
- Strategize beyond symptoms of an issue
- Discover the larger systemic issues and dynamics between elements
- Establish a scope for your work.

TOOL HOW-TO

- Identify the players in your ecosystem (including yourself).** This could include:
 - **Resource Providers** – All people who contribute time, money, knowledge & information to your issue.
 - **Key Allies & Complementary Movements** – These are your primary partners, allied organizations and complementary movements.
 - **Key Stakeholders** – These are individuals/groups that stand to gain most from solving issue – including clients, beneficiaries, customers
 - **Opponents & Problem-Makers** – These are the individuals & organizations that are actively working against you and/or creating the problem or making it worse.
 - **Influential Bystanders** – These individuals have power and influence and aren't currently activated by your cause but who might be and/or those who are affected by your issue tangentially.






TOOL | ECOSYSTEM MAPPING

- Brainstorm a list of the conditions that affect your issue.** This could include:
 - **Political and/or Administrative Processes & Structures** – This might include new laws, rules, regulations, processes, procedures, corruption
 - **Economics** – This includes economic health, distribution of wealth, growth of markets, trends in fundraising
 - **Geography & Infrastructure** – These includes factors such as physical location, transportation, communication, urban/rural/suburban issues
 - **Societal Norms & Culture** – This includes: norms, beliefs, values, cultural memes, social networks, demographic trends.
 - **Research** – This includes: scientific breakthroughs, relevant studies, impact trends
- Create a visual map.** While there is no single RIGHT way draw an ecosystem map, the following guidelines are useful:
 - **Create Your Map Collaboratively** – Those involved in the strategy and planning for your initiative should be engaged in constructing the map together. Depending on the size of your group, you may co-construct a single map, or each develop drafts and then create a new, shared map that reflects the synergies and differences of the various maps.
 - **Different People Have Different Styles** – As with all tools, some will find this easy and others will find it more difficult, some want lots of detail, others are satisfied with the basic elements. Acknowledging these differences may help all stay engaged in the map creation process.
 - **Don't Over-Emphasize Your Own Organization's Role** – Be mindful of separating your organization/role from the issue. Becoming too focused on your own role can actually hinder the value of the process and prevent you from appreciating new relationships and dynamics
- Engage in Sense-making together.** Remember your map is most useful if it helps to generate new insights and options for action. Suggested reflection questions include:
 - What are the dilemmas or opportunities we see in our ecosystem map?
 - What conditions in our environment most need to change in order to make headway on our issue, and how can we influence and encourage that change?
 - Are there key players or roles missing from our ecosystem?
 - Is our organization (still) relevant?
 - What new innovations or functions might we introduce to our ecosystem that would have the most positive impact?

Notes:

Copyright © 2019 by Tamarack Institute
tamarackcommunity.ca



Annexe D



CCWESTT
CCFSIMT Co-defining the Dilemma Case Study Scenario

Implementing a Peer Support System at an Alberta Construction Company

In Red Deer, Alberta, Canada, there is a mid-sized, publicly traded company that specializes in site preparation and concrete construction for both public and private projects. Though the company has been around for 20 years, it has grown significantly in the past 5 years – from 25 employees to just over 300. The company's workforce includes non-unionized skilled workers with backgrounds in engineering, technology, and the trades.

Part of the company's growth has come from working on government-funded infrastructure projects, with project funding coming from both the provincial and municipal governments. Government-funded projects have tight deadlines and slim profit margins due to the competitive nature of the public bidding process. Input costs (including costs associated with making cement, transportation to and from work sites, etc.) continue to go up, and the company has a set budget for employee salaries and benefits. As the company grows, attracting and retaining skilled talent is an issue of focused attention. As recruitment efforts continue, there is an increased concern about staff retention.

The company's President and Chief Financial Officer (CFO) both understand and are aware that there is a shortage of skilled workers in the province. They would like to improve the company's retention efforts to reduce staff turnover by implementing a peer mentorship program. The upper management has brought this idea forward and has asked for input from various stakeholders before deciding if it should be implemented. After reviewing the responses, these were the main concerns.

1. This program sounds like some 'woke' DEI or EDI idea – the company should focus on doing its day-to-day business
2. The company should just operate as it always has – there is no need to try something new
3. The company should only focus on things that help its bottom line

Please use the [Co-Defining the Dilemma Tool](#) to design/explore a focus question that reconciles these various perspectives.

Key questions to ask:

1. Stakeholder POSITION: What is MOST important to this group about what is happening at the company (e.g. minimizing backlash, getting the issue managed/resourceed, providing certainty, minimizing change etc.)
2. Stakeholder QUESTION: What is this group most CONCERNED about? (e.g. how to ensure broad support? How do we fund this? What is the fairest way to resolve this? How might this impact our ability to meet our KPIs?)



CCWESTT
CCFSIMT Co-defining the Dilemma Case Study Scenario

Stakeholder #1 – New Skilled Worker Employees

Many newly hired employees feel isolated and undervalued. These feelings lead to a low level of psychological safety and a fear of speaking up about challenges. Mental wellness issues are impacting overall productivity and people's ability to do their jobs well. Many report that they lack adequate support and are unable to find co-workers to help them with skills development. This is negatively impacting their productivity and undermining their interest and commitment to staying with the organization.

Stakeholder #2 – Long-time Skilled Worker Employees

Some long-time workers feel that this is a workplace; they want to come to work, do their jobs, and then go home. A few worry that the peer mentorship program being proposed is part of a 'woke' agenda, and they do not want to be involved in it. Some employees are open about this idea but are concerned about how to express their support and worried about potential backlash from colleagues who are less supportive.

Meanwhile, other workers understand that an initiative like this will probably end up being more work for them as they get recruited to help support it. They are concerned it will take them away from their actual jobs while not being recognized as part of their performance reviews. A few employees feel like the company is 'cheaping out' and promoting the peer mentoring initiative instead of offering more employee benefits and incentives. Some would prefer that company money be spent on pay increases instead of employee programming. Others fear that an initiative like this will only be for a select few, creating 'haves and have nots' among the employees. They do not want only a few people to get a special benefit or program.

Stakeholder #3 - Front-line and middle managers

The front-line and middle managers have concerns about implementing this proposed peer mentorship initiative. They view it as yet another task being added to their plate when they are already stretched thin. They believe that senior leadership does not understand the day-to-day operational issues that they are managing and think that would need extra support to implement this initiative since they don't have the skills, resources, and physical space to implement it. They are already stretched to reach production quotas and project timelines and think that creating and implementing a peer mentoring initiative will take time away from doing the actual work. Their salaries are linked to productivity and outputs, not managing people's well-being. They question the impact of workplace well-being on productivity. This new initiative is not part of their job description, performance measures, or salary bonuses.

Some of the managers feel that employees are well paid and therefore should just 'suck it up and do their job'. They see newer/younger workers as so soft and spoiled that they need babysitters instead of managers. They are also concerned about investing in and promoting this initiative and concerned that many long-term employees will think that they have bought into 'woke culture'.

Other managers understand that retention and well-being are important to the company's productivity but do not know what to do about it. They recognize that the proposed peer mentoring initiative may be part of the solution. They do not have the authority or budget to provide additional resources to support the well-being of their employees. They are happy that



CCWESTT
CCFSIMT Co-defining the Dilemma Case Study Scenario

the upper management is paying attention to the issue of worker retention and is willing to provide some sort of initiative that may help to address it.

Stakeholder #4 - Senior Management, aka the President and CFO

Senior Management has noticed that poor retention among the skilled labour force is an issue at their company. In today's tight labour market, poor retention of skilled workers has resulted in extra costs and time, including an estimated 200 - 400% increase in the cost to recruit, hire, onboard, and train each new replacement employee. They realize these extra costs are negatively affecting the company's productivity and bottom line, resulting in a lower stock price.

Their company has been fortunate to grow rapidly over the last few years. However, they now have quite a few remote offices and many employees who only work in field settings. Finding a centralized location for everyone to work in has been difficult. The company's growth has accelerated faster than its ability to create needed support programs or hire additional human resources staff. They also understand that the company's growth has been tied to its ability to obtain government-funded contracts. Without these contracts, the company would almost certainly need to have to let staff go. They are also cautious about hiring additional support staff as they want to keep their staffing costs as efficient as possible. They are therefore trying to function with the staff team that they have.

Senior management knows that any extra benefits they provide to the staff will impact their bottom line, and their profit margins are slim. They would rather offer higher salaries as a recruitment strategy than sourcing and implementing costly programming. They want to retain staff but are limited in the resources they can provide. They decided that introducing a peer support initiative would be one way to help retain and train staff without adding a significant financial burden. They believe peer mentoring would positively impact morale and retention and ultimately help with productivity and overall profits.

Stakeholder #5 - Company Board of Directors

The company has a five-member Board of Directors. The board is responsible for ensuring that senior management is held accountable for ensuring that the company functions efficiently, reaches its productivity goals, and maximizes shareholder value. They know that the company will have to downsize its staff if it does not obtain future contracts and are aware that recruitment and retention are important to the success of its current projects and its overall productivity. They are also aware that one of the company's strategic advantages is its public/private partnerships with various levels of government. If the company does not successfully fulfill its current projects, it risks damaging its reputation, losing favour with its government clients and failing to be awarded future contracts.

Some board members fear that the peer mentoring program that senior management is suggesting could come across as 'woke'. They worry that this might be one of those 'DEI or EDI' initiatives that the Alberta provincial government—a major client—has recently indicated that it dislikes. The board fears that if the government learns about its peer mentoring initiative, it may view the company more negatively and could impact its success in receiving future funding or projects from the provincial government.

Annexe E

TAMARACK INSTITUTE

TOOL | CO-DEFINING YOUR DILEMMA

When designing engagement efforts considerable thought is given to who needs to participate and how to design a process that is accessible. Similar forethought should be given to considering the best way to frame the question we are seeking input on. This tool considers the perspectives of various stakeholders to develop a meaningful question that encourages creativity and the generation of win-win solutions.

TOOL DESCRIPTION

The questions we ask when we engage have tremendous impact on the outputs our engagement efforts will generate. This tool, developed by Twyfords and shared by Max Hardy, shares a process for designing a compelling engagement question that is rooted in creativity and an appreciation of the interests of multiple stakeholders. This tool can also be used to invite a diverse group to help co-design the question for a future engagement effort they may be invited to participate in. The question in the centre should:

- Spark creativity and highlight opportunity
- Articulate the tensions that need to be balanced
- Avoid being framed as an either-or (win-lose) question
- Avoid compromise that reflects any bias

A good question often begins with the phrase: How might we...? A good question is one that all the key stakeholders could agree to answer and would be willing to commit to resolving.

TOOL HOW-TO

1. Identify a key stakeholder group that you want to engage in this dialogue within each quadrant in the circle graphic. For each stakeholder identify:
 - The Stakeholder's Position – That stakeholder's stated opinion on the issue being explore
 - The Stakeholder's Interest – That stakeholder's rationale – why have they taken the position that they have? What are their reasons for their stated position?
2. Once all the stakeholder perspectives have been documented, craft a question that the various stakeholder groups could agree upon and would likely be willing to consider resolving together.
3. Consider inviting representatives from the various stakeholder groups to help you co-generate the question you want to explore. Anticipate several iterations will be generated. Also consider swapping groups and doing a second set of possible questions with new configurations of the same stakeholder group.

Source: Max Hardy Consulting & Twyfords

TOOL | CO-DEFINING YOUR DILEMMA

Key Definitions	
A Position:	A stated opinion
An Interest:	The rationale behind a stated position Why does this issue matter to the person/group? What are the factors underlying their position?
A Good Question	A good question is one that various stakeholders would want to participate in a conversation about

Copyright © 2019 by Tamarack Institute
tamarackcommunity.ca

TAMARACK INSTITUTE